جـامـعـةالــشـرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

The Level of Time Management of School Principals in the Governorate of the capital Amman from teachers' point of view

إعداد

نورا توفيق المهيرات

إشراف

الأستاذ الدكتور: عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج
كلية العلوم التربوية
جامعة الشرق الأوسط

آب/2014

تفويض

أنا الطالبة نورا توفيق المهيرات، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا والكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: نورا توفيق المهيرات

التاريخ: ٩/٨/٢٠١٤

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "**مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين**" وأجيزت بتاريخ :

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
أ.د. عبد الجبار توفيق البياتي	(مشرفاً ورئيساً)	
أ.د عباس عبد مهدي الشريفي	(عضواً)	
أ.د عاطف يوسف مقابلـــة	(عضواً ممتحناً خارجياً/جامعة عمان العربية)	

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، الصادق الوعد الأمين الحمد لله الذي أخرجنا من ظلمات الجهل والضعف إلى أنوار المعرفة، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم، اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علما.

أولاً أدين بالشكر الجليل لله عز وجل الذي خلقنا وأحسن الخلق، وهدانا إلى طريق الحق والصواب.

وأتقدم بجميل الشكر، وعظيم الامتنان، ووافر العرفان إلى كل من أعانني في إنجاز هذه الرسالة، وعلى رأسهم أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور: عبد الجبار توفيق البياتي الذي جاد علي بتوجيهاته السديدة، وآرائه الثاقبة التي انتفعت منها في رسالتي، وقد كان دعمه وإرشاده لي سبباً في النهوض إلى مرتبة النجاح التي سأعتز بها مستذكرة فضله في دعمي لمواصلة مسيرة البحث العلمي.

كما أتقدم بجميل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور الفاضل: جودت أحمد المساعيد، وأتقدم بجميل الشكر إلى أعضاء اللجنة الكرام في قبول مناقشة رسالتي، فجزاهم الله كل خير.

والله ولي التوفيق ،،،

نورا توفيق يونس المهيرات

الإهــداء

أهدي عملي هذا إلى كل من:

والدي الغالي الذي أتمنى له حياة سعيدة وفرحة

ووالدتي الحنون التي لم تبخل عليّ بالدعاء والعطاء

وإخوتي وأخواتي رعاهم الله على متابعتهم لدراستي ورسالتي

وصديقاتي وأصدقائي جزاهم الله عني كل خير

وإلى يزن الذي دعمني وساندني له مني كل الحب والتقدير

وإلى أستاذي العزيز الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

كل الحب والتقدير والاحترام

نورا المهيرات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

إعداد

نورا توفيق المهيرات

إشراف

الأستاذ الدكتور: عبد الجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم اختيار عينة عنقودية عشوائية من مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في عمان الثانية والخامسة والتعليم الخاص ثم استخدمت العينة الطبقية العشوائية التناسبية ومقدارها (630) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة ومن الجنسين.

وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وقد تم التحقق من صدقها وثباتها وبعد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة وتحليل النتائج تم التوصل إلى ما يأتي:

1- أن مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية وبين مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية لصالح المدارس الثانوية.

3- وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً للسلطة المشرفة وقد كان الفرق لصالح المدارس الحكومية.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لتغير الجنس وكان الفرق لصالح الإناث.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى إدارة الوقت لمديري المدارس إلى درجة مرتفعة من خلال مشاركتهم في دورات تدريبية لتوعيتهم بأهمية إدارة الوقت.

The Level of Time Management of School Principals in the Governorate of the Capital Amman from Teachers' Point of View

Prepared by

Noura T. Al – Miharat

Supervised by

Prof. Abdul Jabbar T. Al – Biati

Abstract

This study aimed at knowing the level of time management for school principals in the capital governorate of Amman from teachers' point of view.

To achieve the objective of the study a clustered random sample and stratified random sample of (630) teachers were drawn from three directorate in Amman the first, second and private directories.

A questionnaire was developed, and the validity and reliability were achieved.

The results of the study were:

1- The level of the role of school principals in time management was medium.
2- There was a significant difference between secondary school principals and basic school principals in time management in favor of secondary school principals.
3- There was a significant difference in the role of school principals in time management between governmental school principals and private school principals in favor of governmental school principals.
4- There was a significant difference between school principals due to gender variable in favor of female teachers.

5- There were no significant differences due to experience and scientific qualification of school teachers.

The study recommended to raise time management level of school principals from medium to higher level through participating principals in training programs.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد:

يؤدي النظام التربوي دوراً أساسياً وفعالاً في تنشئة الجيل وتزويدهم بالمهارات والمعارف والإمكانات التي تجعلهم يمارسون دوراً مهماً في تطور مجتمعهم وتنميته، ولكي يؤدي النظام التعليمي دوره المتميز في التنشئة فلا بد من تكاتف وتفاعل عوامل عدة على نجاحها في هذا الدور، ويأتي من بين هذه العوامل الإدارة المدرسية التي تتمثل بمدير المدرسة، فأصبحت الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة؛ بل إن أهميتها تزداد باستمرار، ومن بين ما يميز الإدارة ويوضح سماتها هو استخدامها وتطبيقها لأساليب متنوعة ومنها إدارة الوقت.

إذا كان الوقت مهما للإنسان في كل الشعوب والأوطان، فانه يكون أكثر أهمية في الوظائف والمهن الحياتية المختلفة، ولاسيما في المدارس بأنواعها الأساسية والثانوية إذ ترتبط الحصص الدراسية والامتحانات اليومية والشهرية والفصلية، وكذلك الأنشطة المختلفة بجداول زمنية محددة من جانب مديري هذه المدارس ومديراتها الذين يحرصون بصفتهم يشرفون على استثمار ذلك الوقت في التدريس والتفاعل الصفي بين الطلبة تحت إشراف المعلمين، أو القيام بأنشطة متنوعة تعمل في نهاية المطاف على تحقيق العديد من الأهداف التربوية المنشودة.

ومن الحقائق المؤكدة أن الوقت يعد أغلى ما يمتلكه الانسان ففي ظل غياب الوقت لن يكون الانسان مقتدراً على أداء أي عمل أو نشاط على الاهداف، فالوقت مورد محدود جداً، تزداد قيمته بازدياد مهارة ادارته بالشكل الصحيح.أن الإدارة السليمة للوقت تسهم في إدارة الذات وبالتالي تحسين مستويات الأداء. فالوقت يتربع على قمة عناصر التقييم ومؤشراته. حين نربط

النجاح أو الفشل في تحقيق الاهداف بالمدى الزمني المحدد لذلك، والمقدرة على الانتقال من مهمة إلى أخرى فـــي التسلسل الزمني المحدد لهـــا طبقـــاً للخطة (الطروانة ومبسلط، 2012).

إن الوقت يمثل أكثر مصادر الإنسان قيمة، وأنه يمثل المصدر الوحيد الذي يملك فيه البشر جميعاً المقدار نفسه يومياً. ومع ذلك فان الناس يحددون وقتهم ويستخدمونه بمقادير مختلفة من الفاعلية، وذلك بمقدار نجاحهم وفشلهم في هذا الاستخدام." إن مهارة إدارة الوقت تمثل مهارة تفكير تعلمنا جيداً كيف نتعلم" (سعادة،2011، ص 578).

أوضح دركر (Drucker) المشار إليه في فرح (2008، ص16) "إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وان المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله، وان الوقـــت يعد من أهـــم الموارد فإذا لم تتم إداراتـــه فلن تتم إدارة إي شيء أخر".

إن الوقت يتسم بالجمود فلا يمكن ادخاره أو تعويضه أو تأجيله، وبالتالي ندرك اختلافه عن بقية الموارد البشرية والطبيعية والمادية. إن موضوع إدارة الوقت يُعد سمة أساسية في تعزيز المواصفات الجيدة للمدير الناجح (الصيرفي، 2006).

إن المدير يجب أن يسيطر على وقته ويزيد من فعاليته ويجب إن يحدد أهدافه، وان يعمل على تحديثها باستمرار. والمدير الفعال المنتج يجب أن يحرص على استثمار الوقت لتحقيق الهدف المنشود ومقدرته على تنظيم وقته بما يتناسب ومتطلبات تحقيق اهدافه التربوية. إن إدارة الوقت تعني أن يكون المدير قادرا على تقييم فاعليته وتقدير إمكاناته وتوقع العوامل المؤثرة في استخدامـــه وتطوير الأساليب التي تمكن المدير من استثمار فوائده والحفاظ عليه، وتطبيقهـــا وغالبا ما ينجم عن ذلك نتائج غير سارة للمؤسسة. إن إدارة الوقت يكون جيدا إذا أتقن المدير المهارات الأساسيـــة للوقت وكيفيـــة السيطـــرة علـــى استخدامـــه (بيتل، 1999).

إن السمة المشتركة بين المديرين الفعالين هي الاهتمام الكبير بالوقت، والسعي الجاد نحو استثماره بجميع الطرق والأساليب المساعدة على ذلك، فالمدير الذي لا يهتم بالوقت لن يحقق إي تغيير والفشل هو نتاجه. والمطلوب من المديرين إن يتعلموا إدارة الوقت ويسعوا بجد إلى تطبيقها. فالوقت مقسم ومنظم تنظيماً جيداً، وهو من أندر الموارد فهو لا يعوض، ولا تستطيـــع أن تخـــزن الوقت أو تشتريـــه، لذلك الوقـــت هـــو الحياة، ويمكـــن تسمية تنظيم الوقت ليدل على المعنى المطلوب وهـــو إدارة الذات (الطروانة ومبسلط، 2012).

أن الأفراد من حيث تنظيمهم للوقت صنفان، فمنهم من ينظم وقته ومنهم من لا يفعل ذلك، أما من ينظم وقته فمنهم من يكون فعالاً ويستفيد بشكل كبير من تنظيمه للوقت، ومنهم من لا يستفيد من تنظيمه للوقت وتراه مشغولاً بأمور الحياة، يكدّ ويعمل بلا راحة، أما من لا ينظم وقته فإما أن يحس بالملل لأنه لا يعرف ماذا يفعل في فراغه الكبير، أو أنه متخبط في أعمال قليلة الأهمية. وعليه فالإنسان الفعال في تنظيم وقته هو الشخص الذي يحصل على النتائج المطلوبة في الوقت المتاح. إذا بدأ أي شخص بتنظيم وقته بطريقة فعالة فسيحصل على نتائج فورية، مثل زيادة الفعالية في العمل والمنزل وتحقيق الأهداف المنشودة بطريقة أفضل وأسرع مما يقلل من المجهود المبذول (هوكهايزر، 2001).

إن اختلاف الرؤية للوقت تحدد أسلوب التعامل معه، وهي المسؤولة عن بعض الأنماط السلوكية للناس تجاه الوقت. إن الاستخدام السليم للوقت يبين عادةً الفرق بين الإنجاز والإخفاق، وهكذا فإن المشكلة ليست في الوقت نفسه، وإنما بكيفية التصرف بهذه الكمية المحدودة منه. إن الاستفادة من كل دقيقة شيء مهم، لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح، فالوقت يسير دائماً بسرعة محددة وثابتة، ومن ثمّ ينبغي للفرد أن يحافظ على الوقت المخصص لـــه، فكميـــة الوقـــت ليست مهمـــة بقدر أهمية كيفية إدارة الوقت المتاح (البرادعي، 2004).

تعد إدارة الوقت من المفاهيم المعاصرة، والتي إرتبطت بعناصر الجودة في نظم الإدارة، ذلك لان الوقت أهم مدخل من مدخلات الجودة، فهو يتميز بسرعة انقضائه، وتخلله لكل جزء من أجزاء العملية الإدارية، وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للإداري بوصفه احد الأقطاب التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المدرسة. والوقت عامل محدد، ويمثل عنصراً نادراً وغير قابل للزيادة والتعديل، يتطلب من القادة الإداريين التحكم في إدارتهم عن طريق فهم المبادئ الإدارية للوقت وإتقانها واستثمارها بشكل أفضل لانجاز مهماتهم، وان سوء استثمار الوقت يؤدي إلى إيقاف التفكير الجاد والابتكاري للإداري، ويؤثر سلباً في المدرسة كلياً (درة، 1991).

إن إدارة الوقت تبدو للوهلة الأولى فكرة بسيطة لكن في الحقيقة هي عكس ذلك، فإضاعة الوقت فعلا أمر لا يستحق العناء لكن محاولة إدارته والتحكم فيه نشاط معقد يحتاج من المدير إرادة ورغبة أكيدة في التغيير، فضلاً عن تبني منهجية خاصة تقوم على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على وقت العمل ومختلف الأنشطة التي تتم داخله، وهنا تظهر مهارة المدير وخبرته ومدى مقدرته على العمل وفقا للأهداف والأولويات.

إن تخطيط الوقت يقلل من الوقت الضائع المهدور، فقد ثبت إن بضع دقائق تُقضى اليوم في التفكير والتخطيط توفر ساعات من العمل في الغد القريب والمستقبل البعيد (سعادة والصباغ، 2013).

إذا كان الاهتمام بإدارة الوقت لأمور شخصية أو لأجل العمل فإن الأهداف تعد بمثابة كلمة السر في هذا الشأن، وإن عدم وجود الأهداف يؤدي الى اضاعة الجهود هباءً. أما إدارة الوقت مع وجود أهداف محددة، فهي المفتاح للنجاح، وستكون الأهداف قابلة للتحقيق.

إن أهم هدف في إدارة الوقت بالنسبة للإداري هو أن يجد لنفسه وقتاً أكبر تحت تصرفه، وهو الجزء الوحيد من اليوم الذي يمكن للإداري أن يتحكم فيه ويدعّي ملكيته فعلاً وبالتالي لا

تقدم إدارة الوقت حلولاً للمشكلات الإدارية، ولكنها توجد الوقت الخاص الذي يمكن من خلاله للمدير أن يجد الحلول، ويخطط للمستقبـــل، ويقيّم مدى التقدم العام (تيمب، 1999).

إن مهارة إدارة الوقت ضرورية جدا للمدير لاعتبارها من الموارد الإدارية المهمة، وتكمن أهميتها في تأثيرها في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى. كما أنها وعاء لكل عمل وكل إنتاج، لأن الوقت أعظم الموارد التي يملكها الإنسان لكونه سلعة لا تباع ولا تشترى، ولا يمكن ادخارها لوقت الحاجة بل استثمارها. هناك من المديرين من يبدأ العمل في وقت متأخر ويتركه في وقت مبكر، ويعمل خلال فترة بقائه في المنظمة على إضاعة وقت الآخرين بعد أن أضاع وقته. ومنهم من يبدأ مبكراً ولا يعود إلى منزله إلا متأخرا حاملاً معه ملفات العمل لاستكمالها وليعطي إنطباعاً بأنه يعمل كثيرا وأن التعب هو مهمته الأساسية وان من يتعب يكون قد عمل شيئاً جيداً (أبو شيخة، 1991).

لقد اهتمت المدارس الفكرية الإدارية المختلفة بإدارة الوقت اهتماماً واسعاً مما أدى إلى ظهور عدد من البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع كما أدت التطورات التقنية الهائلة في ميادين الاتصالات والمواصلات إلى زيادة الاهتمام بهذا الموضوع (عليان، 2005).

إن مديري المدارس الذين هم موضوع الدراسة يجب عليهم الاهتمام أكثر بإدارة الوقت. وقد بينت الكثير من الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة التربوية أن هناك ضيق في وقت الإداريين وأظهرت تزاحماً في جداول أعمالهم اليومية، ولان المدير هو الرجل الأول في المدرسة حيث يحتل قمة الهرم التنظيمي فيها (بشير، 2011).

ويعد سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغط في العمل، على الرغم من إن هذا السبب كثيرا ما يربط بأعباء العمل إلا انه في الأساس يعود على الفرد بذاته في بيئة العمل من حيث عدم مقدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل، ولذا فان سوء

إدارة الوقت قد لا يرتبط بزيادة أو نقصان هذه المهمات وإنما يعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم مقدرته على تنظيم وقته أثناء العمل (هيجان، 1419هـ).

إن إدارة الوقت تشمل أموراً عدة لتنظيم الوقت مثل ترتيب الأولويات، ووضع الأهداف، والتخطيط، وتساعد إدارة الوقت على انجاز المهام الثقيلة على النفس التي تشكل عبئاً وتأخذ حيزاً من التفكير (سعادة والصباغ، 2013).

يتباين دور المدير في إدارة الوقت حسب السلطة المشرفة أي فيما إذا كانت المدرسة حكومية أو خاصة كما يتباين دوره حسب المرحلة التعليمية فيما إذا كانت أساسية أم ثانوية. ولذا فان هذه الدراسة هي محاولة للتعرف إلى مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان.

مشكلة الدراسة:

يعد مدير المدرسة عنصرا أساسيا في تطور العملية التربوية وان دوره يتحدد بإمكانياته وقابلياته ومهاراته الإدارية ومن بين هذه المهارات المهمة إدارة الوقت ولقد بينت بيدس (1995) إن لإدارة الوقت أهمية كبيرة في تحقيق المهمات والنشاطات المختلفة.

كما إن إدارة الوقت تعد جانبا إجرائيا تنفيذيا تمكن المدير من الإفادة من الوقت بالشكل الصحيح والمناسب الذي يؤدي إلى ضبط الوقت وتقليل نسبة الفاقد منه إلى أقصى حد ممكن وأهميته القصوى ودوره الحيوي في نجاح العمليات الإدارية (الغامدي، 2008). كما بينت أدبيات الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص أهمية الوقت بالنسبة للاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية (الاسطل، 2009).

ولذا فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل باستقصاء مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في إدارة الوقت من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. ولتحقيق هذا الهدف تم وضع الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان.

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين عن دور المديرين في إدارة الوقت في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المراحل التعليمية (أساسية، ثانوية).

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين عن دور المديرين في إدارة الوقت في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً للسلطة المشرفة (حكومية، خاصة).

4- هل هناك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين عن مستوى إدارة الوقت لدى المديرين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

يتناول هذا الجانب الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية للدراسة وفيما يلي توضيح لذلك:

1- الأهمية النظرية:

ستوفر هذه الدراسة الأدب النظري الذي يتعلق بمتغير الدراسة وهو إدارة الوقت وتثري المكتبة العربية المحلية بحصيلة جديدة حول هذا الموضوع.

2- الأهمية التطبيقية:

يؤمل إن تفيد نتائج هذه الدراسة في تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس لمعرفة كيفية إدارة الوقت وتوزيعه بشكل يخدم العملية التربوية.

كما يؤمل إن تفيد نتائج هذه الدراسة المسئولين في وزارة التربية والتعليم ليتمكنوا من اختيار المديرين للمدارس الأساسية والثانوية ممن يتمتعون بمقدرات جيدة على إدارة الوقت.

ويمكن إن تفيد نتائج هذه الدراسة في اقتراح عدد من البحوث والدراسات المشابهة التي تتعلق بإدارة الوقت.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على مفهومين هما: إدارة الوقت، السلطة المشرفة، تعريفهما مفاهمياً وإجرائياً، وكما يأتي:

إدارة الوقت: "هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال" (عبوي، 2006: 23).

ويعرف مستوى إدارة الوقت إجرائيا بأنها :مستوى استجابة إفراد العينة على الأداة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

السلطة المشرفة: ويقصد بها فيما إذا كانت المدرسة حكومية أو خاصة.

حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على معلمي المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة من الجنسين في الفصل الدراسي الثاني 2014/2013 في محافظة العاصمة عمان.

محددات الدراسة:

إن محددات هذه الدراسة هي صدق أداة الدراسة وثباتها ودقة استجابة أفراد العينة وموضوعيتهم على الأداة المعدة لهذا الغرض، ويكون تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمع هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول هذا الفصل عرضا للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وفيما يأتي عرض بذلك:

أولا: الأدب النظري:

تم التطرق في الأدب النظري إلى مفهوم إدارة الوقت وأهمية إدارة الوقت وخصائصها وخطواتها ومبادئها، فضلاً عن الاتجاهات الإدارية في إدارة الوقت وغير ذلك من الموضوعات ذات الصلة وخطوات تحقيقه ومتطلباته وكما يأتي:

مفهوم إدارة الوقت:

تعد كلمتا الإدارة والوقت كلمتان متلازمتان معا لتصبح إدارة الوقت فهي لم تأت بشكل عشوائي فالإدارة هي عبارة عن عمليات معينة لانجاز الأعمال والمهمات. والوقت هو من الإمكانيات المتاحة للمنظمة للموارد البشرية أو المادية، ومن الضروري استثماره بشكل فعال. فتزداد أهمية إدارة الوقت في حياة الفرد الشخصية وفي المنظمات، بدءاً من المديرين في الإدارة العليا إلى المشرفين في الإدارة الدنيا. وفي مجال الإدارة، يعد الوقت من أكثر المصطلحات صعوبة عند محاولة تحديده (الاسطل، 2009).

ويرى القعيد المشار إليه في العلاق (2009 ص:53) إن إدارة الوقت: "هي عبارة عن عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتاحة وذلك لتحقيق الأهداف المهمة التي

نسعى لها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل".

إن إدارة الوقت هي مقدرة الشخص على استخدام الوقت لانجاز المهمات في التوقيت المحدد لها. إنها العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقـوم بها الفـرد فـي أثناء ساعات العمل في المنطقة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية مرتفعة في الإفادة من الوقت المتاح وصولا إلى الأهداف المنشودة (أبو النصر، 2012).

مما تقدم يمكن القول بأن إدارة الوقت من قبل مديري المدارس هو التمكن والمقدرة على تنظيم الوقت بدون أي هدر أو ضياع واستخدامه بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف الإدارية والفنية المطلوبة.

أهمية إدارة الوقت:

تعد إدارة الوقت ذات أهمية بالغة لدى مديري المدارس الثانوية إذ يخضع مديرو المدارس لعنصر الوقت باستمرار فهو يتحكم فيهم ويحدد استخداماتهم من العناصر الأخرى ويعد عنصرا محركا يبعـث الحياة في المؤسسـة التربوية لذا فقد ازداد الاهتمام به في السنوات الأخيرة فضلاً عن وجود أسباب دعمت هذا الاهتمام كما ذكرها أبو شيخة (1991) وهي:

1- ازدياد توقعات المنظمة لما يجب أن يحققه العاملون فيها.

2- تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

3- ارتفاع معدلات التغيير السنوية.

4- النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها زيادة حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها في الأفراد مما أدى إلى محاولة السيطرة على حياتهم وأوقاتهم.

وكما أسهم الهواري (1988) في إبراز أهمية الوقت بالنسبة للمدير. ولعل أبرز عباراته ما يأتي:

1- إن المدير لكي يكون فعالا يجب إن يعرف أين يقضي وقته ومع من؟
2- أن المدير الفعال والناجح هوالذي يحاول التعرف إلى الإمكانات والقدرات والمواهب المتاحة لديه ويقومها ويعمل على تطويرها.
3- كما يعمل على زيادة مرونته بالتأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية مرتفعة.
4- ويجب ترتيب الأولويات مع ضغوط العمل والظروف.
5- يجب أن يهتم بإدارة وقته بحيث يقرر الموضوعات التي يجب إن تنال عنايته.
6- وأكد إن إدارة الوقت في الواقع ليست مسألة وقت ولكنها مسألة تفكير وسلوك وأولويات فإدارة الوقت تشمل بالواقع جميع سلوك المدير.
7- وإن المدير الناجح على المدى الطويل يمكن إن يصبح مديرا فعالا إي إن النجاح المتكرر في على المدى القصير هو الطريق إلى تحقيق الفاعلية على المدى الطويل.

خصائص إدارة الوقت:

تتطلب معرفة خصائص إدارة الوقت التعرف أولا إلى خصائص الوقت وان من أهم خصائص الوقت ما ذكرها أبو شيخة (2009) وهي:

1- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ولا اقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريده المرء.

2- لا يمكن لأحد تغيير الوقت أو تحويله وهو يسير بالسرعة نفسها والوتيرة نفسها في حال الفرح أو الحزن فهو في الشعور وليس في الحقيقة.

3- الوقت سريع الانقضاء.

4- الوقت مورد نادر ولا يمكن تجميعه.

5- الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسة كالقوى العاملة والأموال والأجهزة ولا يمكن تخزينه أو إحلاله وهو يتخلل كل عمل.

6- الوقت مورد محدد يمتلكه جميع الناس بالتساوي ولا يستطيع احد زيادته.

كما ذكر عبوي (2006) خصائص إدارة الوقت كما يأتي:

1- تعد إدارة الوقت متاحة للجميع في اللحظة نفسها وفي الكم والحجم وهو مشاع دون تخصيص لجميع الأفراد إذ يحق لكل منهم استخدامه واستغلاله وفقاً لمطلق إرادته وكامل اختياره ودون قيود وشروط.

2- انه قابل للاستغلال والاستثمار بدون حدود أو بدون قيود أو عوائق أو متطلبات لأنه ببساطة يعد نمط الحياة.

3- انه قابل للادخار أو التخزين أو الاحتفاظ به لان الزمن لا يتوقف أو يتردد بل دائم الاستمرار. فالوقت يمضي ويمر دون توقف.

4- إن الوقت لا يمكن إضاعته أو إنتاجه ولا يمكن إتاحته بشكل أكثر مما هو متاح فعلاً ولا شراؤه والحصول على مزيد منه من إي مصدر. وفي الوقت ذاته لا يوجد أكثر امتداداً من الزمن ولا يوجد أندر منه.

5- يحتاج الوقت إلى فهم وإدراك عميق له ويعد عملية متكاملة ذات أبعاد سلوكية ذاتية التفاعل.

خطوات تحقيق الإدارة الفعالة للوقت

بيّن جيرسمان المشار إليه في الخطيب (2009) أن خطوات الإدارة الناجحة للوقت تتمثل في ست خطوات تمثل الطريق الصحيح إلى إدارة الوقت بشكل ناجح وكما يأتي:

1) مراجعة الأهداف والخطط والأولويات:

يجب على المدير أن يراجع أهدافه وخططه وأولوياته، فالمراجعة تساعد في عملية التقويم والتقييم على حد سواء، إذ أن انعدام الأهداف الواضحة والمتسلسلة وفق ترتيب زمني معين تؤدي إلى إهدار الوقت وعدم المقدرة على تنظيمه وإدارته بالشكل الأمثل.

2) الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل:

الخطوة الثانية في أدارة الوقت بشكل جيد،هي أن يقوم الموظف بعمل برنامج زمني معين (مفكرة) لتحقيق أهدافه على المدى القصير (سنة مثلاً) يوضح فيها الأعمال والمهمات والمسؤوليات التي سوف ينجزها وتواريخ بداية ونهاية انجازها، ومواعيده الشخصية ويجب أن يراعي في المفكرة الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجات المدير الخاصة ومتطلباته، وتعطي فكرة عامة عن الالتزامات طويلة المدى.

3) وضع قائمة إنجاز يومية:

الخطوة الثالثة في أدارة الوقت بشكل جيد، هي أن يكون للمدير قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها عليه كلما نسي أو كسل.

4) سد منافذ الهروب:

هي المنافذ التي يهرب بواسطتها المدير من مسؤولياته التي خطط لإنجازها مثل التردد والكسل والتأجيل والترويح الزائد عن النفس.

5) استغلال الأوقات الهامشية:

هي الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال مثل استخدام السيارة، والسفر، والانتظار لدى الطبيب، وتوقع الزوار، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته.

6) عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية:

لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم، ويتم ذلك عندما يضعف الإنسان في تحديد أهدافه وأولوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته.

كما بيّن فيرنر (Ferner) المشار إليه في عبوي (2006) إلى ضرورة إتباع الخطوات الآتية لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت:

1- الالتزام: يجب على المدير إن يقتنع بان الإدارة السيئة للوقت تعد إحدى العادات القبيحة التي ينبغي عليه التخلص منها وهذا ما يفرض عليه إن يكون ملتزما كليا بمتابعة الوقت وكيفية انقضائه داخل منظمته عن طريق سعيه لتبني جميع الطرق والإجراءات والوسائل المناسبة التي تتيح له ذلك.

2- العمل على تطوير الخطط المتبعة في إدارة الوقت. يعد التخطيط المفتاح الرئيس لإدارة الوقت إذ يجب على المدير إن يقتنع بضرورة التخطيط لجميع الإعمال داخل منظمته وان يبتعد عن العشوائية، فالتخطيط يساعد على التنفيذ الفعال. ويوفر قاعدة يستند المدير إليها في المتابعة والتقويم.

3- التحليل الدوري للنتائج وإعادة التخطيط ووضع خطط لتحقيق الأهداف وتنفيذ هذه الخطط وان المدير غير مطالب فقط بالالتزام بمتابعة الوقت وإنما عليه أن يحلل كيف ينقضي الوقت من اجل إن يحدد ما هو فعال ويسعى للمحافظة عليه وتدعيمه.

4- المتابعة وإعادة التحليل: مهما كانت الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم تصاحبها متابعة مستمرة من قبل المدير تحدد كيفية تنفيذها وتقضي على المشكلات التي تواجهه.

مبادئ إدارة الوقت

لقد لخص لي وادكوك (Lee and Adcoc, 1991) المشار إليهما في بشير (2011) أحد عشر مبدأ لإدارة الوقت جمعت من الكليات الجامعية والمقابلات المتعلقة بمجال إدارة الوقت، وصنفت هذه المبادئ بحيث يمكن تطبيقها حسب الموقف لتعطي إدارة جيدة للوقت، وقد جاءت هذه المبادئ كما يأتي:

1- مبدأ الترتيب والتنظيم لخطة العمل الشاملة: كأن تكون خطة عمل لمدة شهر أو سنة أو عدة سنوات.

2- مبدأ التخطيط اليومي: أن يضع المدير في بداية كل يوم عمل أو في نهايته خطته لما يريد أن ينجز من مهمات ثم يشرك معه السكرتارية في تخطيط البرنامج اليومي.

3- مبدأ تحديد الأهداف: أن يحدد المدير الأهداف، ويقسمها إلى أهداف قريبة المدى، ومتوسطة المدى، وبعيدة المدى مع تحديد الوقت لكل هدف.

4- مبدأ تحديد الأولويات: بعد أن يتم تحديد قائمة الأهداف، تحتاج الأولويات لترتيبها في شكل جدول.

5- مبدأ تحريك الأوراق: ويعني أن ينهي الإداري الأوراق والمعاملات بأسرع وقت ممكن بحيث يتعامل مع كل ورقة مرة واحدة ما أمكن ذلك حتى يتجنب تكديس الأوراق.

6- مبدأ المزج بين المهمات المتشابهة: توجد مهمات متشابهة يمكن للمدير دمج أكثر من مهمة ليسهل التعامل معها.

7- مبدأ المرونة: ويعني أن يكون الجدول مرتبا، وفيه فراغات حتى يتجنب الأحداث الطارئة والأزمات.

8- مبدأ تفتيت المهمات: عندما يواجه الإداري بمهمات صعبة فإن عليه أن يفتتها إلى جزئيات صغيرة حتى يسهل التعامل معها.

9- مبدأ التفويض: أن يعطي بعض المهمات إلى مرؤوسيه ومساعديه وبذلك يحقق هدفين: الأول تدريبهم والثاني يوفر الوقت لنفسه لانجاز المهمات الصعبة.

10- مبدأ ذروة النشاط الذهني: هو الوقت الذي يكون فيه الإداري في ذروة نشاطه الذهني، فعليه أن يحدد هذا الوقت للمهمات الصعبة.

11- مبدأ الساعة الهادئة: على الإداري أن يخصص في يوم عمله ساعة هدوء لا يقاطعه فيها أحد حتى يعطي لنفسه، فرصة تأمل لمؤسسته وتطويرها.

وحدد المدهون (2004) مبادئ إدارة الوقت بتصنيفها إلى نوعين هما:

1- مبادئ ترتبط بالتخطيط:

لا يوجد وقت للتخطيط عبارة تتردد على لسان المديرين وكثيراً ما توحي بمدى العجز في الاستثمار الأمثل للوقت، فإذا لم يفهم المدير كيف يقضي وقته فانه لن يكون مقتدراً على اختيار طرق بديلة لقضاء الوقت. وهذه بعض المبادئ الاساسية التي تساعد في ذلك:

أ- تحليل الوقت: يجب أن يعرف الانسان كل شي عن الوقت ولا بد من تحليل الوقت بإعداد جدول يومي يوضح ذلك.

ب- التخطيط اليومي: يجب أن يقوم المدير باعداد خطة لادارة الوقت قبل بداية العمل اليومي وان تتضمن هذه الخطة القرارات السابقة المتخذة وترتيب الاهداف حسب الاولويات.

ج- تخصيص الوقت حسب الأولوية: يقسم المهمات إلى مهمات أصغر وتحديد أولويات التنفيذ والأولوية عادة للأعمال التي لا يمكن تفويضها والأعمال الواجب انجازها فوراً.

د- المرونة: يجب أن يكون المدير مرناً في تحديد الوقت وأن يكون قابلاً للتعديل.

2- مبادئ ترتبط بالتنظيم:

لكي يتم التفويض بشكل علمي يجب تحديد الأولويات، وتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ووضع أسس للرقابة الفعالة على التنفيذ ومتابعتها.

الاتجاهات الحديثة في إدارة الوقت:

ما من حركة تؤدى، ويقوم بها الفرد إلا كانت ضمن وقت محدد، ومخصص للقيام بها، فالإدارة هي أساساً حركة وزمن، أو وقت وعمل، وهي القيام بعمل ضمن وقت معين، وانطلاقاً من هـذا المفهوم برزت أهمية الوقـت في نظريات الإدارة، واحتلت مكاناً بارزاً فيها ويتضح ذلك فيما يأتي:

1. نظرية الإدارة العلمية

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة (فردريك تايلور) بدراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحليل أفضل طريقة لأداء العمل، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى والزمن الذي يستغرقه في ذلك، بهدف ربط الأجزاء بعضها ببعض بأسرع وأفضل طريقة ممكنة وقد أخذ تايلور (Taylor) المشار إليه في سلامة (1988). بعين الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة، أو لأسباب اضطرارية أخرى.

وتبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية، بقيام تايلور (Taylor) بإجراء تجاربه على الحركة والوقت في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية، ولاحظ أن هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج نتيجة سوء استثمار الوقت، كما قام جانت (Gantt) بوضع جدول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة، ودرس جلبرت (Gilbret) إمكانية استئصال للحركات غير الضرورية لدى العمال في شركات الإنشاء الأمريكية (الطراونة، ومبسلط، 2012).

2. الوقت في المدرسة السلوكية

اعتمدت المدرسة السلوكية على نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المؤسسة من الوجهة الاجتماعية، والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم بعضاً، وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المؤسسة وغيرها، وبدأ الاهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابياً على معنوياته وبالتالي على إنتاجه. (أبو شيخة، 1991).

فالمدرسة السلوكية اهتمت بالوقت فضلاً عن اهتمامها بالعنصر الإنساني وسلوكه وعلاقاته ومشاعره، وقام مايو (Mayo) المشار إليه في الطراونة ومبسلط (2012) بدراساته المشهورة في مصانع هاوثرن (Hawthorne)، وتوصـــل إلى أن ظاهـــرة تغيب العمال وعدم الانتظام في أوقات الدوام يقللان من الإنتاج.

ثالثاً: الوقت في المدرسة الحديثة

ظهرت النظريات الحديثة، مستفيدةً من أخطاء التجارب السابقة، وقد حاول رواد النظرية الحديثة الاستفادة من أفكار الباحثين، ومن أهم هذه النظريات ما يأتي:

أ. نظرية صنع القرارات:

لقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة، وعدلتها، وأضافت إليها، وطورتها، وقد احتلت فيها إدارة الوقت مكاناً بارزاً، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج (أبو شيخة، 1991).

واعتمدت هذه النظرية على الأحداث الماضية التي ربما كانت متكررة أو مفاجئة أو متقلبة وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات. والوقت في مثل هذه الحالة يؤثر في نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضاً.

ب. النظرية الرياضية:

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل المشكلات وإدارة الوقت، وافترضت أن المؤسسة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت، وهناك مرحلة من تلك المراحل الزمنية التي تمر بها المؤسسة خلال مراحل تطورها، هي مرحلة الإنتاج الأقصى (عبدالله، 2006).

ج. نظرية المدارس الإدارية الحديثة

أن المدارس الإدارية الحديثة أبدت اهتماماً خاصاً بالوقت أيضاً، إذ أن مدرسة الأساليب الكمية مثلاً قد أفردت من بين موضوعاتها باباً خاصاً لإدارة الوقت، وهو ما يسمى بنظرية صفوف الانتظار في حين اعتبرت مدرسة النظم الوقت كأحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليه، لأنه متحرك ويسير إلى الأمام بشكل منتظم (الطراونة ومبسلط، 2012).

وأشار عربيات (2001) إلى أن المدرسة الحديثة اهتمت بالوقت وإدارته، وكرست هذا الاهتمام لتطوير التكنولوجيا والاتصالات، واختصر مسافاتٍ وأوقاتاً كبيرة، وقد تم استخدام

الحاسوب، والاختراعات الحديثة، واستثمار مقدرتها على تخزين المعلومات، والمفاضلة بين بدائلها المحتملة.

وفي ضوء التطور في مجال التكنولوجيا والمعلومات، وازدياد التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال تزداد الحاجة إلى التركيز على مفهوم إدارة الوقت، وزيادة فاعلية استثمارها ورفع مستويات الأداء لدفع عملية التنمية، وتحقيق مستويات أفضل من الرفاه الاقتصادي والاجتماعي (الطروانة ومبسلط، 2012).

يجب النظر إلى الوقت في العملية الإدارية على أنه مورد مهم، كما يجب تبني فكرة المرونة، وأن يكون مدير المدرسة مقتدراً على أن يجد الوقت للتفكير والتخطيط، وحل المشكلات بأسلوب مميز، فإدارة الوقت تساعد المدير على ملاحظة مدى التقدم الذي يحرزه وقياسه من خلال وضع الأهداف، وطرق تنفيذها، ومتابعتها والرقابة عليها. ويجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج وتنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يقضيه في التفكير، والتحليل والتخطيط المستقبلي، وتنظيم العمل وتقويم الإنجاز، والذي يقضيه في جمع المعلومات والحقائق وتجهيز المعدات قبل تنفيذ العمل (عبدالله، 2006).

وذكرت أبو خليل المشار إليها في الاسطل (2009) أن عملية التوازن أمر ضروري لضمان استثمار الوقت وجميع الموارد المتاحة، وإن لم تجدِ عملية التوازن والاستثمار الأمثل للوقت، فسوف يظهر وقت غير فعال ناتج عن قصور الإدارة أو عيب في أحد عناصر العملية الإدارية، لذلك يجب على العاملين في المؤسسة التربوية أن ينجزوا أعمالهم ضمن الخطة الزمنية، وأن يراعوا مخطط اختيار الزمن المناسب لكل مرحلة من مراحل الوصف لخطة العمل. وبعد التخطيط يأتي دور التنظيم الجيد في تحديد المهمات والاختصاصات، كما أن تبسيط الإجراءات تجعلهم يعرفون ما هو ضروري، وما هو غير ذلك.

إدارة الوقت وعلاقتها بالعمليات الإدارية

ترتبط إدارة الوقت بشكل مباشر بالعمليات الإدارية التي أشار إليها الصرايرة (2010) وكما يأتي:

1- التخطيط هو من الوظائف الرئيسة للإدارة وهو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود.

2- التنظيم يساعد في إعداد قائمة الأعمال اليومية والتفويض الفعال وتنظيم مكان العمل. وتنفيذ ما جاء في الخطط المنظمة زمنيا لتحديد الإعمال وتحقيق الأهداف.

3- التوجيه ويتعلق بإرشاد العاملين وتوصيتهم في أثناء قيامهم بتنفيذ العمل المطلوب منهم وتزويدهم بالتعليمات التي توضح لهم سبل التنفيذ الجيد وان عملية التوجيه والتخطيط متلازمتان ويعتمد كل منهما في نجاحه على الأخر وتحديد الأولويات أولاً بأول والتخطيط جيدا وتحديد الأهداف السنوية وترتيب الأولويات وتوزيع الأهداف السنوية على الأشهر ثم الأسابيع ومراعاة صفات الهدف الجيد.

4- الرقابة هي العملية الإدارية التي تعنى بفحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنته مع الأهداف المخطط لها للتأكد من سير العمل فيها ومدى المنجز منها والرقابة تمر بمراحل زمنية وتحديد زمن انجاز الإعمال اليومية والأهداف، تحديد زمن كل مرحلة من مراحل العمل وقياس الإعمال بالزمن المعياري المحدد لها. ومن عناصرها الكم والجودة والوقت والتكلفة.

5- المتابعة إن التخطيط بلا تنفيذ هو إضاعة للوقت. والتنفيذ بلا متابعة لا جدوى منه. ورقابة الوقت هي مقارنة ما سبق تخطيطه بما تم تنفيذه وإنجازه بهدف تحديد الانحرافات والاستفادة من الإيجابيات وتجنب السلبيات ووضع مقترحات لعلاجها.

أنواع الوقت:

الوقت نوعان كما ذكره القعيد (2001):

النوع الأول: وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له.

وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة. وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيراً في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ التوازن في الحياة.

النوع الثاني: وقت يمكن تنظيمه وإدارته.

هو الوقت المخصص للعمل، وللحياة الخاصة وفي هذا النوع من الوقت بالذات يكمن التحدي الكبير الذي يواجه الانسان.

إن للوقت أنواعا متعددة منها ما ذكره العلاق (2009) وكما يأتي:

1- الوقت الإبداعي: هو الوقت المخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي.

2- الوقت التحضيري: يكون في الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل وقد يستغرق في جمع المعلومات أو الحقائق أو تجهيز المعدات أو القاعات وغيرها قبل البدء بالتنفيذ.

3- الوقت الإنتاجي: هو الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل ويقسم إلى قسمين وقت الإنتاج العادي ووقت الإنتاج غير العادي.

4- الوقت غير المباشر أو العام: هو الوقت المخصص للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها في مستقبل المدرسة وعلاقاتها بالآخرين كالمسؤولية الاجتماعية وحضور الندوات وتلبية الدعوات.

وهناك تصنيف آخر للوقت بينه أبو النصر(2012) وهو:

1- الوقت المادي الميكانيكي: هو مقياس حركة جسم مادي لجسم أخر، كدوران الأرض حول الشمس.

2- الوقت البيولوجي: هو الوقت الذي يقيس تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكمالها كنمو الإنسان.

3- الوقت النفسي: هو الشعور الداخلي بقيمة أخرى للوقت كتأثير الحدث النفسي والشعور بالسعادة والحزن والخوف.

4- الوقت الاجتماعي: هو الوقت الذي يرتبط فيه تقدير الوقت بإحداث اجتماعية مهمة وتختلف تبعا لاختلاف المجتمعات والبيئات.

5- الوقت الكوني: هو الذي يختلف عن الزمن المعروف الذي يشعر به الإنسان ويستخدمه كمقياس له.

مضيعات الوقت:

أوضح الجرجاوي ونشوان(2004) أن العوامل التي تسهم في هدر الوقت المدرسي تنحصر في جانبين هما:

1. الجانب الإداري:

وهو مقدرة الإدارة على تنفيذ العمليات الإدارية بصورة سليمة مثل مقدرة مديري المدارس على استخدام أساليب الإشراف التربوي الحديثة التي تسهم بصورة فعالة في تحسين أداء المعلمين. والمقدرة على استخدام أساليب القيادة الديمقراطية، وإقامة علاقات إنسانية مع المعلمين التي تحترم أراءهم وتسهم في زيادة دافعيتهم نحو العمل. والمقدرة على تحديد الأهداف المدرسية بصورة محددة، وقابليتها للتحقيق ضمن زمن محدد.

2. الجانب الفني:

وهو الإسهام في حفظ النظام المدرسي بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.

وقد بين العلاق (2009) أهم مضيعات الوقت كما يأتي:

1- سوء التخطيط للوقت؛ وهو عدم الرغبة أو المعرفة بكيفية التخطيط للوقت مسبقا مما يؤدي إلى ضياع وقت ثمين جدا، فالتخطيط هو تحديد جدول زمني معين وتخصيص مهمات ضمن هذا الوقت تؤدي إلى الانجاز وتحقيق الأهداف.

2- انعدام التنظيم والتنسيق؛ ويعد الوقت موردا حيويا من موارد الإفراد والمنظمات والأمم والشعوب فإن استثمار هذه الموارد بشكل سليم يستدعي قدرا عاليا من التنظيم والتنسيق وفي غياب التنظيم سيصبح من المستحيل الوصول للأهداف المرسومة. وكثير من المنظمات تضيع أوقاتاً ثمينة وفرصاً أثمن نتيجة انعدام التنظيم والتنسيق وهما وظيفتان حيويتان من وظائف الإدارة السليمة.

3- ضعف وظيفة التشكيل أو الإدارة السيئة للموارد البشرية. والوقت يحتاج إلى إفراد يقومون باستثماره، بمعنى إن الانتفاع بالوقت والفرص التي يوفرها للإفراد والمنظمات

يتطلب توفير كوادر مؤهلة وتطويرها وتدريبها وتأهيلها لتكون في وضع يمكنها من استخلاص قيمة الوقت لدعم سياسة المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة.

4- الافتقار إلى المعرفة فالمعرفة قوة حقيقية وعدم وجودها على شكل معلومات وبيانات واضحة المعالم ومفيدة قد يؤدي إلى ضياع الوقت، واتخاذ القرار يعتمد على توافر المعلومات في المكان والزمان كما إن البيانات الناقصة تؤدي إلى تأخير عملية صنع القرار أو تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة ذات كلفة اقتصادية واجتماعية عالية.

وقد اعتبر العلاق (2009) إن لإهدار الوقت مصادر متنوعة وهي:

1- مصادر شخصية نابعة من تصرفات الإدارة.

2- مصادر شخصية اجتماعية نابعة من عادات الناس وتقاليدهم في التعامل.

3- مصادر تنظيمية نابعة من تعقيدات النظم والإجراءات والتشريعات والقوانين واللوائح.

4- مصادر فنية نابعة من حالة الآلات والمعدات وتقدم التكنولوجيا.

وقد بين مصطفى (2005) العوامل التي تسبب ضياع الوقت في المؤسسات التعليمية وهي:

أ. عوامل تتعلق بطبيعة العمل في المؤسسات التعليمية:

تتميز طبيعة العمل في المؤسسات التعليمية بكثرة المهمات الملقاة على مدير المدرسة، مما ينتج عنه عوامل تحول دون قيامه بعملهم على الوجه الأكمل، ومن أهم تلك العوامل ما يأتي:

- عدم وضوح الأهداف والمهمات الملقاة على عاتق مدير المدرسة والمعلمين.
- سوء التخطيط وعدم تحديد الأولويات.
- خلط المسؤولية والسلطة في العمل المدرسي.
- النقص في عدد الإداريين والمعلمين العاملين في المدرسة.

ب. العوامل الشخصية:

توجد مجموعة من العوامل الشخصية التي تتعلق بمديري المدارس كأشخاص وتؤدي إلى فقدان الوقت وهي:

- الحالة الصحية والتعب. تؤثر الحالة الصحية للمدير والتي قد يكون سببها التعب والارهاق وكثرة ضغوط العمل على فقدان الوقت.
- الكسل وتأجيل الأعمال لليوم التالي. قد يكون المثل "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد" أكبر دليل على أن تأجيل الاعمال والكسل في إنجازها يعد من مضيعات الوقت.
- الحالة النفسية. عندما يتعرض المدير للضغوط النفسية المختلفة التي تسببها الظروف المحيطة به كالظروف العائلية أو العملية أو الاجتماعية كالاكتئاب والقلق والحزن وغيرها من العوامل المؤثرة في هدر الوقت.
- عدم الانضباط الذاتي. المدير المثالي هو الذي تكون لديه المقدرة على ضبط ذاته أولاً ومن ثم الآخرين وعكس ذلك فهو مضيعة للوقت.
- الشعور بالملل. أن كثرة الأعمال والضغوط أو عدم أدائها يؤدي إلى الشعور بالملل.

ج. العوامل الاجتماعية:

تحيط بمدير المدرسة مجموعة من العوامل الاجتماعية، والتي تؤثر في استثمار الوقت وتشمل:

- العادات والتقاليد الاجتماعية: يوجد في المجتمع كثير من العادات والتقاليد الاجتماعية المختلفة مثل الزواج والعزاء والولائم يتأثر ًبها مدير المدرسة وقد تكون عاملاً أساسياً من العوامل التي تؤدي إلى هدر وقته.

- العادات السلبية: مثل الزيارات المفاجئة للمدير من قبل أولياء الامور وغيرهم، والاجتماعات غير المنظمة، وكثرة استخدام الهاتف وغيرها من هذه الأمور تسهم إسهاماً كبيراً في فقدان الوقت.
- الصراع الأسري: وينعكس الصراع الأسري على الحالة النفسية للمدير والتي قد تؤدي إلى عدم مقدرته على إنجاز الأعمال وتأجليها وهذا يعد هدراً للوقت.

د. العوامل البيئية:

توجد مجموعة من الظروف البيئية التي تفرض نفسها على مدير المدرسة وتؤدي إلى فقدان الوقت منها: ازدحام الطرق والمواصلات، والظروف المناخية.

أما ماكينزي Mackenzie (2000) فقد بين عشرين مضيعة للوقت تتخلل مختلف العمليات الإدارية، وكان من أهمها المضيعات الآتية:

1. التخطيط:

- عدم وجود أهداف وأولويات: ينبغي على مدير المدرسة أن يعمل على تحديد أهدافه وترتيب أولوياته حتى يستطيع الاستفادة من وقته بأكبر قدر ممكن حتى لا يتفاجىء بوجود أولويات يجب أنجازها أو تحويل في بعضها.
- ترك النشاط قبل الانتهاء منه: أن انجاز الأعمال والنشاطات المختلفة في وقتها منظم مهم للوقت،ولكن البدء بتلك الانشطة دون انجازها هو هدر كبير للوقت لأنه في بعض الاحيان قد تكون بحاجة لإعادتها.
- مشكلات إدارية طارئة: أن حدوث الأزمات والمشكلات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالمدرسة أو بالطلاب أو غيرها تتطلب حلولاً عاجلة على حساب انجاز أهداف ومهمات اخرى.

- عدم وجود موعد نهائي للإنجاز: عند تحديد الأهداف والأولويات يجب تحديد الموعد النهائي لانجاز تلك الأعمال وبالتالي تحديد الوقت المناسب للانتهاء منها يؤدي إلى السير بالاتجاه الصحيح بعيداً عن الفوضى.
- محاولة إنجاز أعمال كثيرة في وقت واحد: الأعمال يجب أن تحدد بشكل دقيق جداً ولكل عمل وقت معين لانجازه، ولا ينبغي أداء الأعمال بوقت واحد لأن هذا يؤثر في جودة العمل والوقت الطبيعي لانجازها.

2. التنظيم: أن تنظيم الوقت يساعد على إتمام الأعمال بشكل أسرع وأقل ويتيح اغتنام فرص لم تكن تخطر على بال أحد، ولكن انعدام التنظيم الشخصي والقيام بالعمل أكثر من مرة وبالتالي تكرار الجهود يؤدي إلى ضعف في التنظيم وبالتالي هدر للوقت.

3. التوظيف:

وجود الموظف غير المؤهل أو غير المدرب يؤدي إلى حاجته للتدريب من قبل رؤسائه أو من قبل المدير وهذا يتطلب وقتاً ليس بقليل لانجازه وبالتالي على حساب أداء أعمال أخرى.

4. التوجيه:

- التفويض غير الفعال، والاشتراك في تفاصيل روتينية.
- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة، وعدم الاهتمام بالأمور المهمة.
- النقص في التنسيق والعمل.

5. الرقابة:

- عدم المقدرة على قول " لا" : على المدير أن يقول لا في بعض الأحيان تجنباً لهدر المزيد من الوقت. ولكن يجب أن يتبعها بسبب أو عدة أسباب.

- النقص في المعلومات: يجب أن تكون المعلومات التي يحتاجها المدير والمرؤوسون كافية لأن البحث عنها والسعي للحصول عليها قد يؤدي إلى ضياع الوقت للأعمال المتعلقة بتلك المعلومات.
- الرقابة المفرطة على المدير: أن تكون رقابته متوسطة لأن التفريط في استخدامها يؤدي لفقدان الوقت على حساب الأعمال الأخرى.
- كثرة الأخطاء وتدني الأداء: أن تكرار الأخطاء وعدم إنجازها بشكل دقيق يؤدي إلى إعادة أدائها مرة أخرى بكفاءة وهذا يتطلب وقتاً وجهداً إضافيين.
- عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة: أن المتابعة والرقابة من أهم الأمور التي تحدد مقدرة المدير على إنجاز الأعمال والأهداف والأولويات التي تم تحديدها مسبقاً وبالتالي تحديد الوقت التي استغرق في إتمامها والوقت الذي تم هدرهُ.

6. الاتصال:

- كثرة الاجتماعات واللجان.
- عدم وضوح نظام الاتصال، وسوء الفهم، والافتقار إلى الإصغاء الجيد.
- إقامة علاقات اجتماعية بقصد التسلية.

7. اتخاذ القرارات:

- اتخاذ قرارات متسرعة.
- التردد في اتخاذ القرارات.

وقد حدد العجمي (2001) عوامل أخرى تسبب ضياع وقت مديري المدارس وهي كما يأتي:

1. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم: أن المدير الجيد هو الذي يتحلى بمبادئ الإدارة الجيدة والفعالة ووظائفها المختلفة من تنظيم وتخطيط وتنسيق ومتابعة ورقابة وضعف أو سوء في الإدارة مما يؤدي إلى ضياع وقت مديري المدارس وعدم كفاية التنظيم.
2. تضخم عدد العاملين: تؤدي زيادة العاملين عن الحد المناسب يؤدي إلى ضياع الوقت، فالناس يحبون أن يجتمع مع بعضهم بعضاً، ويتبادلوا الزيارات والأحاديث، وذكر دركر (Drucker): إن المدير الذي يقضي أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم، فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاته وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم.
3. التسويف في اتخاذ القرارات أو الإنجاز: يؤدي التسويف تعثر الخطط، ويحول دون تحقيق الأهداف، ويضيع الوقت، ويهدم الأخلاق، ويقصر الحياة، ويمنع النجاح، لأن النجاح يعني القيام بالأشياء المهمة التي تؤدي إلى النتائج، في حين التسويف تقديم ما له أولوية تالية على ما له أولوية عالية، وتأجيل ما هو مهم، وتقديم ما هو عاجل لمواجهة حالات الضغط والطلبات المتزايدة.
4. عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال :إذ تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.
5. كثرة تغيير الجدول المدرسي خلال الفصل الدراسي نظراً لكثرة الطوارئ بالمدرسة) نقل انتداب – إجازات مرضية أو وضع.

6. عدم توفر مشرفين اجتماعيين وأخصائيين نفسيين مؤهلين يتحملون عبء حل مشكلات الطلاب داخل المدرسة.
7. المعاناة في فترة استقبال الطلاب الجدد في بداية العام الدراسي، ومراجعة أولياء الأمور للسؤال عن قبول أبنائهم بالمدرسة بعد اكتفاء المدرسة تماماً من الأعداد المطلوبة.

ولقد قسم عابدين (2001) العوامل التي تسبب ضياعاً لوقت مديري المدارس كالآتي:

العوامل التنظيمية: وهي عدم تفويض السلطة، والانشغال بالمكالمات الهاتفية، والاجتماعات المتكررة، والزيارات المفاجئة، والصراع والتنافس، وعدم وضوح الأهداف، وعدم وضوح التعليمات أو كفايتها.

العوامل الذاتية: القلق، وهي عدم الرغبة في إغضاب الآخرين (المبالغة في الحرص على إرضاء الآخرين حيث إن إرضاء الناس غاية لا تدرك)، والسرية الزائدة، والخوف من ضياع السلطة.

مما تقدم يظهر أن الوقت لا يضيع وحده بل أن هناك من يضيعه بنفسه، وبالتالي فان ذلك ينعكس على مستوى تحقيق أهداف العملية التربوية، وذلك من خلال التأثير على أداء المعلمين الذي بدوره يؤثر على المستوى التحصيلي الدراسي للطلاب. ولذلك فأن مشكلة مدير المدرسة لا تكمن في كثرة المهمات الموكلة إليه، بل في كيفية السيطرة عليها وإدارتها.

الآثار الناجمة عن عدم تخطيط الوقت

ذكر الشراري (2004) في دراسته عن إدارة الوقت عدة آثار ناجمة عن سوء التخطيط الحاصل في إدارة الوقت ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1- إعطاء الفرصة لسيطرة النفوذ والمحسوبية على أعمال المدير.

2- خضوع المدير لظروف وإرادة الآخرين.

3- الاستماع إلى وجهات نظر من يستطيع الوصول إليه وإهمال وجهات النظر الأخرى.

4- بذل جهد إضافي لمعالجة الأخطاء الناتجة عن التأخير في بحث بعض الموضوعات المهمة ودراستها.

5- العجلة في بحث الأمور السطحية في اتخاذ القرار.

6- تصنيف المدير ضمن الكفاءات الضعيفة.

7- تراكم الأوراق والمستندات والقضايا وأثره في انسياب العمل.

كما تظهر مشكلة وقت المديرين في الإدارة عندما تواجههم مشكلة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد أو المتاح أمامهم. ويلاحظ أن هناك ازدياداً دائماً ومستمراً في مهماتهم وواجباتهم. ولا يستطيع المدير زيادة عدد ساعات اليوم حتى يواجه متطلبات المهام والواجبات الجديدة التي تضاف إليه، ويستطيع إعادة تقييم هذه المهمات والمتطلبات ويقوم بأداء ما يطلبه موقعه الجديد من غير الإصرار على الإحتفاظ بالقديم. ويفتقد رجال الإدارة هذه المقدرة مما يؤدي إلى تداخل الأعمال وتراكمها وتعطل الكثير منها مما ينعكس أثره في العمل.

ويتضح أن الوقت يمثل بالفعل مشكلة وأهم مظاهرها هي: (حسن، 1995)

- الحقائب المنتفخة بالأوراق والتقارير والمستندات والموضوعات التي تحتاج إلى البحث والدراسة واتخاذ القرار، والتي غالبا ما يحملونها معهم إلى مكاتبهم ومنازلهم في الصباح والمساء.

- إرتفاع هرم الملفات والأوراق على المكاتب والتي غالبا ما تتحرك ببطء شديد،وتمثل دائما ضغطاً عصبياً ونفسياً كبيراً عليهم.

– تقادم كثير من الموضوعات يؤدي إلى خسائر مباشرة أو غير مباشرة نظراً لعدم بحثها أو دراستها في الميعاد المحدد لها.

يبدو مما تقدم أن أهم مضيعات الوقت هي عوامل خارجية تتدخل في مستوى المدير فضلاً عن عوامل تخص المدير نفسه إذ أن كثرة مهماته تجعله لا يستطيع إنجاز واجباته ضمن الوقت المتاح.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من اجل إعطاء خلفية وافية لها والاستفادة من الموضوعات التي أثارها الباحثون في دراساتهم ومن هذه الدراسات التي تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يأتي:

قام الغامدي (1990) بدراسة هدفت إلى معرفة كيفية إدارة مديري المدارس الابتدائية لوقتهم في أثناء الدوام الرسمي اليومي، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة وقد اعتمدت على أسلوب الملاحظة المباشرة كأداة للبحث وجمع المعلومات من خلال مجموعة من الملاحظين واختار عينة عشوائية تتألف من (50) مدير مدرسة ابتدائية يمثلون ما نسبته (30%) من مجموع مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة. ومن أهم نتائجها أنها كشفت عن نسبة الوقت الذي يقضيه مدير وضرورة وضع خطة يومية لأعمال مدير المدرسة وتوعية المدير بالوقت وأهميته وضرورة المحافظة عليه.

وهدفت دراسة ادوارد (Edward, 1991) إلى تحديد العلاقة بين إدارة الوقت والرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموجرافية في ولاية كونيكتيكت. وتكونت عينة الدراسة من

مديري المدارس الثانوية في ولاية كونيكتيكت. واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، ومن أهم نتائجها وجود علاقة بين الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس.وعدم وجود علاقة واضحة بين المتغيرات الديموجرافية والرضا الوظيفي وإدارة الوقت.

وأجرى الخطيب (1993) دراسة هدفت إلى تحديد بعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالوقت وأهميته والعوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت. وتألفت عينة الدراسة من (900) مدير في تسع دول مختلفة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وذلك لتحديد العوامل التي يضيع فيها وقت المدير ومن أهم نتائجها: أن المكالمات الهاتفية والزيارات والاجتماعات غير المتوقعة وعدم تفويض السلطة والأزمات من أهم مضيعات الوقت.

كما هدفت دراسة دياز (Diaz , 1994) إلى تحديد دور مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة كقادة تربويين من خلال تعريف مجالات المهمات الأساسية واستخدام الوقت والمشكلات الرئيسة والمجالات التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب والمهمات التي يمكن أن يقوم بها المكتب المركزي بطريقة أفضل مع تغطية العناصر الديموجرافية للمديرين ومدارسهم. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير مدرسة في سان فرانسيسكو ومن أهم نتائجها صنف مديرو المدارس أولويات مهماتهم بالترتيب على النحو الآتي: التوجيه، وخدمات الطلاب، ثم المتابعة والإدارة والمناهج والعلاقات الإنسانية. وان قليلا من المديرين يستخدمون وقتهم في العمل حسب الأولويات التي يرونها وعلى الرغم من أن أكثر مديري المدارس ذكروا أنهم لا يمارسون وظائفهم على الإطلاق من خلال دورهم كقادة تربويين إلا أنهم لا يجدون الوقت الكافي لهذا المجال فالأعمال الإدارية والكتابية تستنفد معظم وقتهم. ويواجه المديرون ضغطاً وظيفياً بسبب العمل الكتابي المتراكم.

وهدفت دراسة بيدس (1995) إلى تعرّف إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة عمان والكشف عن طبيعة المهمات والنشاطات التي يقومون بها وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان والبالغ عددهم (94) مديراً ومديرة ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة لقياس درجة استجابة مديري ومديرات المدارس الثانوية لكيفية إدارة الوقت واشتمالها على ثلاثة مجالات هي الفنية، والإدارية، والإنسانية ومن أهم نتائجها كانت الاستجابة على معظم فقرات الاستبانة بدرجة مرتفعة سواء أكانت على مستوى مجالات الدراسة مجتمعة أم على إبعاد المجالات الفرعية باستثناء البعد المتعلق بتفويض السلطة والصلاحيات وتخطيط الوقت وتنظيمه فضلاً عن إلى المجال الإنساني الذي كانت الإجابة عنه متوسطة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لاستجابة مديري المدارس الثانوية ومديراتها تعزى لمتغير الجنس ولصالح مديرات المدارس الثانوية الحكومية. كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المديرين والمديرات في كيفية إدارة الوقت تعزى إلى المؤهل العلمي ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المديرين والمديرات في كيفية إدارة الوقت تعزى إلى الخبرة الإدارية.

وهدفت دراسة خليل (1996) إلى التعرف على فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام وإلقاء الضوء على بعض الممارسات التي يدير بها مديرو المدارس وقتهم في أثناء قيامهم بإدارة العمل المدرسي وبيان المعوقات التي تحول بينهم وبين الاستفادة الكاملة من هذا الوقت ولتحقيق هذا الهدف قام بإعداد استبانة وتوزيعها على (25) مدير بطريقة عشوائية ومن أهم نتائجها إن المديرين يديرون وقتهم بفعالية.

أما دراسة الراسبي (1999) بعنوان إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عُمان، فقد هدفت إلى تعرف كيفية توزيع مديرات المدارس الثانوية للوقت في أثناء الدوام المدرسي من اجل انجاز مهماتهن الإدارية والفنية والوقوف على اثر كل من الجنسية والخبرة الإدارية والمؤهل الدراسي والحالة الاجتماعية وطبقت عينة الدراسة على ثماني مديرات لمدارس الثانوية بسلطنة عُمان وباستخدام أسلوب الملاحظة المباشرة وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين المديرات في كيفية توزيع وقت الدوام اليومي على المهمات الإدارية والفنية والشخصية تعزى لمتغيرات جنسية المديرات والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والحالة الاجتماعية وحجم المدرسة.

وهدفت دراسة جابر (2001) إلى التعرف إلى أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة غزة على إنجازهم الإداري وإلى أي اختلاف في وجهات النظر وفقا لعدة متغيرات هي الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية والتعرف إلى اثر نمط إدارة الوقت على انجازهم الإداري. ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة لهذا الغرض وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (59) مديراً ومديرة وأجاب عنها (55) مدير ومديرة، ومن أهم نتائجها إن المديرين يحرصون على تعريف العاملين بمهماتهم وواجباتهم مما يسبب انجاز العمل المطلوب من كل منهم في الوقت المحدد، وضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت وان جميع المديرين يتمتعون بنمط متوسط لإدارة الوقت. وان نمط إدارة الوقت يختلف باختلاف الجنس إذ أن المديرين من الذكور لديهم مقدرة أفضل على استثمار الوقت من المديرات. وان عامل الخبرة يوثر بشكل ايجابي في نمط إدارة الوقت انه كلما زادت الخبرة الإدارية كلما تحسنت إدارة المديرين للوقت.

وهدفت دراسة العضايلة (2004) إلى التعرف إلى إدارة الوقت لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك، وبيان اثر كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية في إدارة الوقت لديهم عند تنفيذهم للمهمات والأعمال المنوطة بهم، وأُعتمد المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة لجمع المعلومات والبيانات، وكانت عينة الدراسة تتكون من (80) مديراً ومديرة، من أهم نتائجها أن هناك إدراكا كبيراً لإدارة الوقت لدى مديري المدارس وظهر ذلك من حرصهم على متابعة الدوام اليومي، وتوزيع جدول الحصص على المعلمين ومتابعة السجلات دورياً، ولم تظهر هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة الخلايلة (2004) إلى تعرف إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة الزرقاء، وتكونت عينة الدراسة من (84) مديراً ومديرة، ولجمع بيانات ومعلومات للدراسة استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن أهم نتائجها كان واقع كفاءة الأداء الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء مرتفعاً، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع إدارة الوقت وواقع كفاءة الأداء الإداري بشكل عام ومع كل مجال من مجالات كفاءة الأداء الإداري، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند دلالة (0.05) في واقع إدارة الوقت من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة.

وهدفت دراسة عداربة (2006) إلى التعرف إلى معدل الوقت الذي يصرفه مديرو مدارس الوكالة الأساسية ومديراتها في الضفة الغربية من وقت العمل الرسمي على جميع المهمات لكل مستوى من المستويات الثلاثة للإدارة المدرسية (الإداري، والفني، والاجتماعي) في ضوء متغير الجنس. وهدفت إلى دراسة أداء إدارة الوقت لديهم على جميع المهمات لكل

مستوى من المستويات الثلاثة للإدارة المدرسية والكشف عن اثر بعض المتغيرات المستقلة الخاصة بمدير المدرسة والمنطقة التعليمية. وتألفت عينة الدراسة من (70) مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسية التابعة للوكالة في الضفة الغربية وتم اختيار العينة بطريقة طبقية وعشوائية واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن أهم نتائجها وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05) في متوسط كمية صرف المديرين للوقت على مستوى مهمات المستوى الإداري للإدارة تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة المديرين الذكور وعدم وجود فروق دالة إحصائيا في كمية صرفهم للوقت على مستوى مهمات المستويين الفني والاجتماعي، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا على مستوى الدلالة الإحصائية (α= 0.05) لدى مديري مدارس الوكالة ومديراتها في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات المستقلة الخاصة معدل إدارة الوقت بمدير المدرسة، والمدرسة، والمنطقة التعليمية. كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية جدا ذات دلالة إحصائية بين معدل كمية الوقت التي يصرفها المديرون والمديرات على المهمات المنوطة بهم وبين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها.

وهدفت دراسة هدية (2006) إلى التعرف على إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة عسير التعليمية إلى التعرف إلى مقدار الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس في إنجاز المهام المنوطة بهم، والتعرف إلى اختلاف أسلوب مديري المدارس في إدارتهم لوقتهم باختلاف المتغيرات الآتية: (المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، والتدريب) وأُعتمد المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول الدراسة، ولتحقيق ذلك الهدف تم إعداد استبانه لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (314) مديراً وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة يقضون ما بين (5–60) دقيقة في أداء أي من المهمات المنوطة بهم كما أن متوسط ما يقضيه

أفراد الدراسة في أداء المهمات المنوطة بهم ما يقارب (45–31) دقيقة وأظهرت النتائج أن أعلى المهمات استغراقاً لوقت أفراد الدراسة هي أنهم يقضون في أدائها ما بين (46– 60) دقيقة هي: تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة المشاركة في الاجتماعات، واللقاءات التربوية ومتابعة مستويات الطلاب التحصيلية وتحسينها والعناية بالمعلم الجديد وتقويم أدائه، وتطوير قدرات المدير الفنية والإدارية، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وإعداد الخطط التطويرية للمدرسة.

كما هدفت دراسة شتات (2007) إلى التعرف على مدى تأثير كل من الجنس والمرحلة الدراسية على إدارة الوقت بفعالية بالنسبة لمديري ومديرات مدارس محافظة شمال غزة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت بإعداد استبانة، وكانت عينة الدراسة تتكون من (64) مديرا ومديرة ممن يعملون في محافظة شمال غزة. ومن أهم نتائجها وجود معوقات تحول دون إدارة مديري المدارس لأوقاتهم بفعالية. وهناك فروق بين درجة استجابات مديري ومديرات المدرسة في المرحلة الأساسية وبين استجابات مديري ومديرات المدرسة في المرحلة الثانوية، وتبين مدى انشغال مديرين المرحلة الثانوية في أعمال متعددة. وكشفت أن مديرين المرحلة الثانوية لديهم القدرة على التخطيط والتنظيم والمتابعة بدرجة اكبر من نظرائهم في المرحلة الابتدائية.

وأجرى تايلور (Taylor, 2007) المشار إليه في الاسطل (2009) إلى التعرف إلى إدراك المديرين لإدارة الوقت وكيفية قضاء مديري المدارس الثانوية وقتهم ودرجة تأثير متغيرات المرحلة التعليمية (ثانوية – متوسطة) وحجم المدرسة وعدد سنوات الخدمة والجنس(ذكر – أنثى) ومستوى درجة المديرين العلمية على كيفية إداراتهم لوقتهم وذلك من خلال عينة مكونة من مديري المدارس الثانوية في نيفادا، وأُعتمد على المنهج الوصفي وصمم

استبانة لجمع المعلومات والبيانات، ومن أهم نتائجها أن المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (1001) طالب يقضي مديروها وقتا أطول في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها اقل من (1000) طالب. والمديرات يقضين وقتا أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين.

وهدفت دراسة الغامدي (2008) إلى التعرف إلى واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف في جامعة أم القرى وابرز مظاهر إدارة الوقت وأساليبها والممارسات المخلة ومعرفة الفروق بينهم واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وتكونت العينة من 92 مديراً ومن أهم نتائجها إن الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كانت بدرجة منخفضة وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وفقا لمتغير المؤهل العلمي ولا توجد فروق ذات دلاله إحصائية بالنسبة للتخصص والعمر والخبرة.

ودراسة Gerald المشار إليها في الخطيب (2009) العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر الإجهاد بين مديري المدارس العامة في ولاية ميزوري.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت وبين مصادر التوتر وضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في ولاية ميزوري الأمريكية، كما هدفت إلى توضيح مسببات ضغوط العمل الناتجة عن سوء إدارة الوقت لدى عينة الدراسة، وشملت عينة الدراسة (524) شخصاً وتم استخدام مقياسين للإجابة الأول عن إدارة الوقت والثاني عن ضغوط العمل، وأوضحت النتائج ضرورة أن يخضع المديرون لدورات في إدارة الوقت للوصول إلى حل لمشكلة التوتر الناجم عن ضغوط العمل، مما يحسن من مستوى إدارتهم لمدارسهم بشكل أفضل.

دراسة عبد العال (2009) هدفت إلى التعرف إلى فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة كلية المعلمين في المملكة العربية السعودية، وإلقاء الضوء على بعض الجوانب التي ينظم فيها الطلبة وقتهم اليومي، مع بيان المعوقات التي تحول بينهم وبين الاستفادة الكاملة من ذلك الوقت، وأُعتمد المنهج الوصفي إذ أنه يعد من أنسب المناهج المستخدمة ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة، احتوت على (15) فقرة وقد تم تطبيقها على عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة طبقية عشوائية من طلاب كلية المعلمين بحائل في الاختصاصات الأدبية والعلمية بلغ مجموعها (82) طالباً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إرتباطية موجبة بين إدارة الوقت وبين التحصيل الدراسي، فكلما ارتفعت فعالية إدارة الوقت لدى الطلاب ارتفع معها التحصيل الدراسي للطلبة.

كما هدفت دراسة الروسان (2010) إلى الكشف عن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لجمع المعلومات والبيانات، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة.وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى اثر الجنس في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى اثر المؤهل العلمي والخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

وقام كل من هافنر وستوك (Hafner & Stock, 2010) بإجراء دراسة هدفت الى استقصاء تأثيرات التدريب على ادارة الوقت على الاداء في العمل. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان باختبار(71) موظفاً وقسمهم الى مجموعتين الاولى وعددها (35) كمجموعة تجريبية

خصصت للتدريب ومجموعة ثانية وعددها (36) كمجموعة ضابطة تنتظر التدريب وقد بينت النتائج عدم وجود تأثير للتدريب على إدارة الوقت على جميع مؤشرات الأداء.

قـــام كـــل مـــن إبراهيمـــي وهوسينـــزده وتيفـــرشـــي وهـــوسينـــزده (Ebrahimi, Hosseinzadeh, Tefreshi, Hosseinzadeh,2011) بإجراء دراسة في طهران للتعرف على فاعلية إدارة الوقت من قبل الممرضات في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ولغرض تحقيق هذا الهدف قام الباحثون باختيار عينة عشوائية تتألف من(170) ممرضة. وتم استخدام قائمة لإدارة الوقت كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وطول مدة خبرة الممرضات وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة مع دخول دورات تدريبية.

وهدفت دراسة بشير (2011) إلى التعرف إلى مضيعات وقت مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها بمحافظة غزة، وسبل الحد منها، والوقوف على اثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، على مضيعات وقت مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها من وجهة نظر عينة الدراسة، والبالغ عددهم (223) مديراً ومديرة، وأُتبع المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم نتائجها جاء المجال الأول "مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط" في الرتبة الأولى بوزن نسبي (68.4%) أي بدرجة كبيرة. وجاء المجال الخامس" مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات" في الرتبة الثانية بوزن نسبي (66.1%) أي بدرجة كبيرة. وجاء المجال الثالث" مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه" في الرتبة الثالثة بوزن نسبي (64.7%) أي بدرجة متوسطة. وجاء المجال الرابع "مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين" في الرتبة الرابعة بوزن نسبي (63.3%) أي بدرجة متوسطة. وجاء المجال الثاني "مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم" في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (60.6%) أي

بدرجة متوسطة. كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($a \leq 0.05$) عند مستوى دلالة بين متوسطات درجات تقديرات مديري ومديرات المدارس الابتدائية والإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تجاه مضيعات الوقت تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

وأجرى كل من واو وباسيرن (Wu & Passerine, 2013) دراسة هدفت الى استقصاء وجهة نظر الافراد في الوقت وفي استراتيجيات إدارة الوقت التي يستخدمها المختصون في مؤسسة اكاديمية في الولايات المتحدة الاميركية في تحقيق مهماتهم اليومية وقد اختار عينة من (20) مختصاً واستخدما المقابلة معهم وقد تم تسجيل هذه المقابلات بالفيديو. وقد تم إجراء تحليل المحتوى لمعرفة استراتيجيات ادارة الوقت. وقد توصلت الدراسة الى ان استخدام استراتيجيات ادارة الوقت الجيدة تؤثر في تقرير الانتاج في المنظمة.

وقـــام كــل مــن كـــلارا وانــطونيـــو وانــطونيـــو وجــيــنـــــارو (Clara, Antonio, Antonio & Gennaro, 2014) بإجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين سلوك ادارة الوقت وضبط الوقت الملاحظ. وقد تم اختيار عينة تتألف من (339) مشاركاً من الطلبة والموظفين واستخدم لجمع المعلومات مقياساً سلوك ادارة الوقت ومقياس ضبط الوقت الملاحظ. وقد بينت النتائج وجود علاقة موجبة بين المتغيرين.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

هدفت الدراسات السابقة إلى تحقيق أهداف متنوعة فمنها ما كانت دراسات مسحية لمعرفة مقدار الوقت المصروف في أثناء العمل، وقد اقتصرت بعض الدراسات على مديري المدارس الثانوية مثل دراسة إدوارد (1991) ودراسة بيدس (1995) ودراسة الراسبي (1999) ودراسة جابر (2001) ودراسات أخرى اقتصرت على مديري المدارس الابتدائية مثل دراسة الغامدي (1990) ودراسة ويلر (1982) ومنها ما تناولت ما يصرفه مديرو المدارس الابتدائية والثانوية من وقت.

وقد تناولت نوع آخر من الدراسات العلاقة بين إدارة الوقت ومتغيرات أخرى مثل دراسة الخلايلة (2004) التي بيّن فيها علاقة إدارة الوقت بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية.

وقد كانت أغلب الدراسات تدرس مفهوم إدارة الوقت وعلاقته بمتغيرات ديموغرافية كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية مثل دراسة الراسبي (1999) ودراسة جابر (2001) ودراسة العضايلة (2004).

وقد كانت معظم الدراسات التي أجريت على مديري المدارس تقتصر على المدارس الحكومية في حين أن هذه الدراسة تقارن بين إدارة الوقت لدى مديري كلاً من المدارس الحكومية والخاصة كما أنها تناولت علاقة إدارة الوقت بمتغيرات ديموغرافية كالجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وقد كانت عينات جميع الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الوقت تقتصر على مديري المدارس الابتدائية والثانوية مثل دراسة بيدس (1995) والراسبي (1999) وجابر (2001)

ودراسة شتات (2007) في حين اقتصرت عينة هذه الدراسة على المعلمين حيث أنهم يمكن أن يكونوا أفضل من يقيم الوقت الذي يصرفه المدير.

أما أدوات البحث المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات في الدراسة السابقة فقد تباينت بين استخدام أسلوب الملاحظة المباشرة كدراسة الغامدي (1990) والاستبانة كدراسة إدوارد (1991) ودراسة الخطيب (1993) ودراسة بيدس (1995) وقد استخدمت هذه الدراسة الاستبانة معتمدة على استبانات بعض الدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة الروسان (2010) ودراسة عداربة (2006) ودراسة بيدس (1995) ودراسة بشير (2011) ودراسة الدباغ (1995) وقد استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي المسحي مثل دراسة الروسان (2010) وبشير (2011)، وقد استخدمت هذه الدراسة نفس المنهجية المستخدمة في هذه الدراسات.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة وأهم ما توصلت له من نتائج، ترى الباحثة مدى أهمية إدارة الوقت في العمل داخل المدرسة وانعكاس ذلك بشكل مباشر على أداء المعلمين، فكما أوضحت الدراسات السابقة بأن المشكلة الحقيقية تكمن في سوء إدارة الوقت الذي دائماً ما ينتج عنه انخفاض في مستوى الأداء لذلك جاءت هذه الدراسة متممة لما سبقها ومؤسسة لما سيأتي بعدها من دراسات، إذ ترى الباحثة أن إدارة الوقت الناجحة تعني أداءً أفضل لدى المديرين. ولقد جاءت هذه الدراسة مطبقة على المدارس الأساسية والثانوية الخاصة والحكومية وهو ما لم يتعرض له الباحثون السابقون من دراسة وتحليل لمديري المدارس.

كما تتحدث هذه الدراسة بشكل خاص عن مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وهو ما لم تناقشه أي من الدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع في حدود علم الباحثة.

هذا وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يأتي:

- ساعدت الباحثة الدراسات السابقة على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيرها من الباحثين.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في عقد مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
- الإطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات والانتقاء منها ما يتناسب مع موضوع الرسالة.
- ساعدت الباحثة في تحديد الإجراءات المناسبة للدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهجية الدراسة.
- أفادت الدراسات السابقة الباحثة في تدعيم الأدب النظري لهذه الدراسة الحالية من خلال معرفة مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان.
- الاستفادة من النتائج في تقديم التوصيات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

شمل هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث المتبع في هذه الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداتها وكيفية إيجاد صدقها وثباتها وإجراءات تنفيذها والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة المستخدم:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي للوصول إلى نتائج الدراسة بعد جمع المعلومات بوصفه المنهج المناسب لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (31721) معلماً ومعلمة منهم (18022) في التعليم الحكومي و(13699) في التعليم الخاص كما ينقسم العدد الكلي للمعلمين إلى (22215) معلمة و(9506) معلماً. وهي كما موضحة في الجدول (1) أدناه إذ أن الأعداد موزعـــة حسب مديريات التربية والتعليم والمرحلتيـــن الأساسية والثانوية والجنس في المدارس الحكومية (وزارة التربية والتعليم، 2013).

الجدول (1)

توزيع المعلمين في المدارس الحكومية حسب المديرية والمرحلة والجنس في محافظة العاصمة عمان

المديرية	المدارس الحكومية					
	الأساسية			الثانوية		
	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع
عمان الأولى	1055	1889	2944	528	486	1014
عمان الثانية	413	755	1168	188	228	416
عمان الثالثة	973	1763	2736	268	410	678
عملن الرابعة	1378	2320	3698	476	569	1040
عمان الخامسة	628	1173	1801	250	268	518
لواء الجيزة	400	588	988	84	128	212
لواء الموقر	243	386	629	82	98	180
المجموع	5090	8874	13964	1876	2182	4058

كما تم تصنيف المعلمين حسب السلطة المشرفة الحكومية والخاصة في المرحلتين الأساسية والثانوية والجنس وهي كما موضحة في الجدول(2) أدناه.

الجدول (2)

توزيع المعلمين حسب السلطة المشرفة والمرحلة والجنس في محافظة العاصمة عمان

المرحلة	الحكومية			الخاصة			المجموع العام		
	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع
المرحلة الأساسية	5090	8874	13964	1414	9553	10967	6504	18427	24931
المرحلة الثانوية	1876	2182	4058	1126	1606	2732	3002	3788	6790
المجموع	6966	11056	18022	2540	11159	13699	9506	22215	31721

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة وفقاً لما يأتي:

1. استخدام المعاينة العنقودية العشوائية لاختيار مديريتين في محافظة العاصمة عمان وقد تم اختيار العينة من مديريتي التربية في عمان الثانية والخامسة إذ تم اختيار المدارس الحكومية وحسب المرحلة والجنس في المديريتين وهي كما موضحة في الجدول (3) أدناه.

الجدول (3)

توزع أفراد العينة في المدارس الحكومية حسب المرحلة والجنس في محافظة العاصمة عمان

المديرية	المرحلة الأساسية			المرحلة الثانوية			المجموع العام		
	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع
عمان الثانية	48	58	106	46	46	92	94	104	198
عمان الخامسة	43	67	110	47	49	96	90	116	206
المجموع	91	125	216	93	95	188	184	320	404

2. استخدام العينة الطبقية العشوائية التناسبية بالنسبة لجميع المدارس الحكومية في المديريتين وجميع المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان باستخدام جدول تحديد حجم العينة في البحوث الوصفية المعدة من قبل بارتلت وكوترلك وهيجن (Bartlett, Kotrlik, Higgins, 2001) وهي كما موضحة في الجدول (4) أدناه.

الجدول (4)

توزع أفراد العينة حسب السلطة المشرفة والمرحلة والجنس في محافظة العاصمة عمان

المرحلة	الحكومية			الخاصة			المجموع العام		
	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع
الأساسية	91	125	216	53	61	114	144	186	330
الثانوية	93	95	188	54	58	112	147	153	300
المجموع	184	220	404	107	119	226	291	339	630

وقد استجاب (511) معلماً ومعلمة على الاستبانة المعدة وهي موضحة كما في الجدول أدناه:

الجدول (5)

توزع استجابات العينة حسب المرحلة والسلطة المشرفة

المرحلة	الحكومية	الخاصة	المجموع
الأساسية	236	49	285
الثانوية	95	131	226
المجموع	331	180	511

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لجمع البيانات حول إدارة الوقت من قبل مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة، في ضوء الاستبانات المصممة لدراسة إدارة الوقت وهي دراسة إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان التي أعدتها بيدس (1995)، ودراسة جابر (2001) "أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة غزة"، ودراسة الخلايلة (2004) "إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم". ودراسة الروسان (2010) فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، ودراسة عداربة (2006) إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، ودراسة الدباغ (1995) درجة استخدام استراتيجيات إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية التابعة لمديرية تربية عمان الكبرى الأولى وأثرها على مستويات الضغط النفسي.

وقد تم إعداد استبانة بصيغتها الأولية مؤلفة من (60) فقرة ملحق (1) إذ تم التحقق من صدقها وثباتها كما هو مبين لاحقاً.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم إيجاد الصدق الظاهري إذ تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة "ملحق(2)" وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات لمتغير الدراسة الذي هو إدارة الوقت، ومدى صلاحية هذه الفقرات وعدم صلاحية بعضها الآخر وفيما إذا كانت بحاجة إلى تعديل، وبعد أن تم تحكيم الاستبانة تقرر الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) من المحكمين، وقد حصلت موافقة المحكمين على(27) فقرة إذ بقيت كما هي كما تم حذف (20) فقرة لأنها حصلت على موافقة (50%) فأقل من رأي كما تم تعديل (13) فقرة لكونها حصلت على موافقة (60%-70%) أي بموافقة (6 -7) محكمين الملحق (3) الذي يبين الاستبانة بصيغتها النهائية فاصبحت تتألف من(40) فقرة بعد حذف (20) فقرة منها.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات للاداة باستخدام طريقتين هما

1- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار إذ تم تطبيق الأداة على عينة من خارج عينة الدراسة مقدارها(20) معلماً ومعلمة وتم تطبيق الأداة عليها ثم تم تطبيق الأداة بعد اسبوعين على العينة نفسها تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين وكان مقداره (0.87) وهو يمثل معامل الثبات.

2- طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وكان مقداره (0.91).

إجراءات الدراسة:

- إعداد استبانة إدارة الوقت.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط (ملحق 4).
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير (ملحق 5).
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة (ملحق 6).
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم للتعليم الخاص (ملحق 7).
- تحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة.
- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.
- جمع البيانات.
- تحليل البيانات إحصائياً والتوصل إلى النتائج.
- تفسير النتائج ومناقشتها.
- كتابة تقرير البحث.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:-

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين المرحلتين الأساسية والثانوية في مستوى مديري المدارس في إدارة الوقت من وجهة نظر المعلمين.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للمقارنة بين وجهة نظر معلمي هذه المدارس حسب السلطة المشرفة حكومية وخاصة.
- للإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للمقارنة بين استجابات أفراد العينة من المعلمين حسب الجنس واستخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات أفراد العينة حسب الخبرة والمؤهل العلمي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
35	**يضع حداً للوقت المخصص لمقابلة الزوار المفاجئين (غير المتوقعين).**	3.75	1.10	1	مرتفع
40	**يزور الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقويمهم وفق برنامج زمني.**	3.73	1.00	2	مرتفع
33	**يركز على إنجاز مهمة واحدة في الوقت الواحد.**	3.63	1.12	3	متوسط
37	**يحرص على بدء الاجتماعات وإنهائها في الوقت المخطط لها.**	3.62	1.09	4	متوسط
9	**يتجنب القيام بأداء بعض الأعمال الخاصة على حساب وقت العمل.**	3.61	1.10	5	متوسط

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	**يخصص جزءاً من وقت الدوام الرسمي اليومي للقاءات غير مبرمجة مع أولياء الأمور.**	3.60	1.05	6	متوسط
4	**يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد لبداية الدوام الرسمي.**	3.59	1.06	7	متوسط
39	**يتجنب المكالمات الهاتفية الطويلة في العمل.**	3.59	1.03	7	متوسط
29	**ينجز كل عمل بشكل كامل ومتقن حسب ما هو مجدول في خطته.**	3.54	1.09	9	متوسط
30	**ينفذ المهمات اليومية حسب أولوياتها.**	3.54	1.14	9	متوسط
8	**يتخذ القرارات في وقتها المحدد.**	3.52	1.13	11	متوسط
34	**يفوض سكرتير المدرسة بتحديد مواعيد المدير الرسمية.**	3.52	1.23	11	متوسط
7	**يتجنب استقبال الأصدقاء خلال ساعات العمل الرسمي.**	3.48	0.93	13	متوسط
3	**يعمل على جمع الأنشطة المتشابهة لتنفيذها في وقت واحد.**	3.45	1.08	14	متوسط
12	**يشرف على نظافة الأبنية المدرسية يومياً.**	3.42	0.97	15	متوسط
15	**يرتب أهدافه زمنياً مراعياً أولوياتها.**	3.41	0.96	16	متوسط
18	**ينفذ الأعمال المطلوبة في مواعيدها.**	3.41	0.86	16	متوسط
24	**يحتفظ بأجندة لتنظيم المواعيد اليومية.**	3.40	0.98	18	متوسط
32	**يحتفظ بسجل يومي للأنشطة اليومية.**	3.40	1.35	18	متوسط
21	**يحدد موعداً نهائياً لانجاز الأعمال.**	3.38	0.91	20	متوسط
2	**يحرص على توفير كل متطلبات الأعمال المادية والبشرية اللازمة للعمل وفق برنامج محدد.**	3.37	0.91	21	متوسط
26	**ينجز المهمات الأكثر أهمية في بداية الدوام.**	3.37	1.28	21	متوسط
28	**يبدأ بتنفيذ الخطط الإدارية مبكراً حتى يتمكن من انجازها في الوقت المحدد.**	3.36	0.91	23	متوسط

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
38	يخصص وقتاً للتفكير بالأمور الإدارية كلما احتاج إلى ذلك.	3.35	1.03	24	متوسط
31	يقوم بجدولة وقت الدوام الرسمي إلى فئات زمنية بحيث ينجز في كل فترة مهمة محددة.	3.33	1.31	25	متوسط
1	يخصص وقتاً كافياً للتفكير في الأعمال التي تقع في المستقبل القريب.	3.32	1.38	26	متوسط
17	يعد قائمة عمل يومية ويرتبها حسب أهميتها.	3.29	1.17	27	متوسط
20	يقود اجتماعات مجلس المعلمين وفق جدول أعمال مبرمج زمنياً.	3.21	0.81	28	متوسط
19	يعتمد في اتخاذ القرارات على جمع المعلومات الكافية وفق زمن محدد.	3.20	1.02	29	متوسط
36	يتقيد تماماً ببنود جدول الأعمال للاجتماعات المخطط لها مسبقاً.	3.18	1.06	30	متوسط
23	يحرص على تطوير المعلمين مهنياً وفق برامج زمنية محددة.	3.15	0.85	31	متوسط
13	ينظم زيارات صفية توجيهية للمعلمين في أوقات معينة.	3.14	0.85	32	متوسط
22	يتابع سير التدريس وفق برنامج الدروس اليومي.	3.09	0.70	33	متوسط
6	يتجنب استثمار وقت العمل بعيداً عن خدمة مصالحه الذاتية.	3.04	1.24	34	متوسط
10	يخصص بعضاً من وقته للتخطيط في عمله يومياً.	3.01	0.84	35	متوسط
14	يتواجد في مكتبه في أثناء ساعات الدوام الرسمي.	3.01	0.65	35	متوسط
16	يضع خططاً يومية وأسبوعية وشهرية.	3.00	1.05	37	متوسط
11	ينفق وقتاً كافياً في معالجة مشكلات الطلبة الأكاديمية والاجتماعية.	2.99	0.87	38	متوسط
5	يغادر مكان العمل في الوقت المحدد وقت انتهاء الدوام الرسمي.	2.88	1.04	39	متوسط
25	يفوض مساعد المدير للقيام ببعض الأعمال.	2.72	0.92	40	متوسط
	الدرجة الكلية	3.38	0.44		متوسط

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وانحراف معياري (0.44)، وجاءت فقرات الأداة في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75– 3.23)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) والتي تنص على "يضع حداً للوقت المخصص لمقابلة الزوار المفاجئين (غير المتوقعين)"، بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.10) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (40) والتي تنص على "يزور الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقويمهم وفق برنامج زمني"، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) والتي تنص على "يغادر مكان العمل في الوقت المحدد وقت انتهاء الدوام الرسمي"، بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) والتي تنص على "يفوض مساعد المدير للقيام ببعض الأعمال"، بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى متوسط.

السؤال الثاني: هل يختلف مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المرحلة التعليمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟.

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، وتم تطبيق اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (t-test) ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، واختبار "ت" (t-test)

المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
أساسية	285	3.34	0.41	2.549	*0.011
ثانوية	226	3.44	0.46		

- الفرق دال إحصائيا

تشير النتائج في الجدول (7) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية وبين مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.549)، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.011$)، إذ كان الفرق لصالح مديري المرحلة الثانوية بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

السؤال الثالث: هل يختلف مستوى مديري المدارس في إدارة الوقت من وجهة نظر المعلمين تبعاً للسلطة المشرفة (حكومية، خاصة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟.

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا للسلطة المشرفة (حكومية، خاصة)، وتم تطبيق اختبار "ت" (t-test) لعينتين مستقلتين ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا للسلطة المشرفة(حكومية، خاصة)، واختبار "ت" (t-test)

السلطة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
حكومية	331	3.42	0.49	2.673	*0.010
خاصة	180	3.31	0.31		

- الفرق دال إحصائيا

تشير النتائـــج في الجـــدول (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في إدارة الوقت من وجهة نظر المعلمين تبعا للسلطة المشرفة(حكومية، خاصة)، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.673)، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.010$)، إذ كان الفرق لصالح المدارس الحكومية بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين لمستوى إدارة الوقت لدى المديرين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

1. الجنس

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا للجنس، وتم تطبيق اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (t-test) ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا للجنس، واختبار "ت" (t-test)

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	178	3.31	0.39	2.644	0.008
أنثى	333	3.42	0.46		

- الفرق دال إحصائيا

تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائيـــة عند مستـــوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور مديري المدارس في إدارة الوقت من وجهة نظر المعلمين تبعا للجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.644)، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.008$)، إذ كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

2. الخبرة:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5 سنوات	313	3.38	0.44
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	154	3.39	0.44
من 10 سنوات فأكثر	44	3.37	0.45
المجموع	511	3.38	0.44

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (من 5 إلى اقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.39)، وجاء أصحاب فئة الخبرة (اقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة(من 10 سنوات فأكثر) إذ بلغ (3.37)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (11):

الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس ن وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.036	2	0.018	0.095	0.910
داخل المجموعات	97.173	508	0.191		
المجموع	97.209	510			

تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (**0.095**)، وبمستوى دلالة (0.910) .

3. المؤهل العلمي:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	319	3.39	0.43
دبلوم عالي	150	3.38	0.48
دراسات عليا	42	3.35	0.33
المجموع	511	3.38	0.44

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.39)، وجاء أصحاب فئة المؤهل العلمي (دبلوم عالي) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (دراسات عليا) إذ بلغ (3.35)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (13):

الجدول (13)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.052	2	0.026	0.137	0.872
داخل المجموعات	97.157	508	0.191		
المجموع	97.209	510			

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.137)، وبمستوى دلالة (0.872) .

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع مقارنتها ببعض الدراسات السابقة حيثما توفرت مثل هذه الدراسات مع تقديم توصيات ومقترحات لدراسات أخرى لاحقة في ضوء هذه النتائج وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة النتائج التي تتعلق بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على "ما مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان؟".

تبين من النتائج المعروضة في الجدول (5) أن مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وانحراف معياري مقداره (0.44).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى قلة الاهتمام الكافي لمديري هذه المدارس بتنظيم الوقت بشكل جيد وربما لعدم معرفتهم بأهمية وضع جداول زمنية لتنفيذ مهماتهم الإدارية والفنية. وقد يكون لقلة دراستهم لهذا الجانب خلال إعدادهم وتدريبهم لتولي المسؤولية الإدارية تأثير في ذلك، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الارتداد الإحصائي لإجابات أفراد العينة من المعلمين، إذ يمكن أن يكون أغلبهم يتجهون في إجاباتهم نحو الوسط بسبب المجاملة أو عدم معرفة الحقيقة.

واختلفت هذه النتيجة عن النتيجة التي توصل إليها الخلايلة (2004) بأن مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية كان مرتفعاً، كما اختلفت عن نتائج دراسة العضايلة (2004) التي كان من أهم نتائجها أن هناك إدراكاً كبيراً لأهمية إدارة الوقت وحرص المديرين على متابعة الدوام اليومي وتوزيع جدول الحصص الدراسية على المعلمين ومتابعة السجلات بصورة دورية، كذلك اختلفت عن دراسة خليل (1996) التي توصلت إلى أن المديرين يديرون وقتهم بفاعلية.

واتفقت هذه النتائج مع النتائج التي توصل إليها جابر (2001) بأن مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل يتمتعون بمستوى متوسط في إدارة الوقت.

وبالنظر إلى فقرات الاستبانة التي طورتها الباحثة لمعرفة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية، تبين أن أعلى فقرة حصلت عليها ذات الرقم (35) والتي تنص على (يضع حداً للوقت المخصص لمقابلة الزوار غير المتوقعين) إذ كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.75) وبانحراف معياري مقداره (1.10) كما كانت الفقرة (40) في الرتبة الثانية المرتفعة وحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري مقداره (1.00) وهي تنص على (يزور الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقويمهم وفق برنامج زمني). ويمكن أن تكون هذه الإجابات مجاملة من المعلمين لمديريهم ربما خوفاً من إطلاعهم على هذه النتائج كونها فقرات إيجابية لصالح المدير. أما أدنى فقرة فقد حصلت على المتوسط الحسابي (2.72) وانحراف معياري مقداره (0.92) وهي الفقرة ذات الرقم (25) التي تنص على (يفوض مساعد المدير للقيام ببعض الأعمال). وربما تكون هذه النتيجة واقعية لكون أغلب المديرين لديهم نزعات مركزية في العمل أو ربما لاعتبار المقيّمين لهذه الفقرة بأنها في صالح المدير.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على (هل يختلف مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية).

أشارت النتائج المبينة في الجدول (6) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية وبين مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، إذ كان المتوسط الحسابي لمديري المرحلة الثانوية (3.44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي لمديري المرحلة الأساسية الذي كان مقداره (3.34) حيث كان الفرق لصالح مديري المرحلة الثانوية بمقدار (0.10).

ويبدو أن هذه النتيجة كانت طبيعية على اعتبار أن لدى مديري المدارس الثانوية مهمات إدارية وفنية أكثر تنوعاً من مهمات مديري المدارس الأساسية مما يجعلهم أكثر حاجة لتنظيم الوقت وإدارته، وربما تعود هذه النتيجة إلى وعي وملاحظة أعمق لدى معلمي المدارس الثانوية لإدارة الوقت من قبل مديريهم من معلمي المدارس الأساسية.

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها شتات (2007) التي توصلت إلى نتيجة مماثلة مفسرةً ذلك بانشغال مديري المدارس الثانوية في أعمال متعددة وأن لديهم مقدرة أكبر على التخطيط والتنظيم والمتابعة من أقرانهم مديري المرحلة الأساسية. ولم تجد الباحثة دراسات أخرى أجنبية أو عربية تتناول هذا المتغير.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على (هل يختلف مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً للسلطة المشرفة (حكومية، خاصة).

توضح النتائج المعروضة في الجدول (7) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \leq \alpha$) في مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

تبعاً للسلطة المشرفة وكان هذا الفرق لصالح المدارس الحكومية إذ كان المتوسط الحسابي لها (3.42) في حين كان لمديري المدارس الخاصة (3.31).

ولقد جاءت هذه النتيجة على عكس ما توقعته الباحثة، إذ من المفروض أن يكون تنظيم إدارة الوقت في المدارس الخاصة أفضل من تنظيمه في المدارس الحكومية لوجود رقابة أعلى في المدارس الخاصة ولكون مديريها مهددين بإلغاء العقود في حالة عدم التزامهم بإدارة وقتهم لتنفيذ الجوانب الفنية والإدارية.

إلا أن النتائج جاءت بصورة مختلفة إذ تبين أن إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية كان أفضل من إدارته لدى مديري المدارس الخاصة، وربما يكون السبب في ذلك أن مديري المدارس الحكومية قد يخضعون لدورات تدريبية أكثر من أقرانهم مديري المدارس الخاصة وقد يرجع السبب إلى المعلمين أنفسهم الذين يحاولون في المدارس الحكومية كسب رضا المديرين في حين يكون معلمي المدارس الخاصة أكثر صراحةً وجرأةً في التعبير عن رأيهم. ولم تجد الباحثة دراسات عربية أو أجنبية تناولت المقارنة بين النوعين من مديري المدارس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين عن مستوى إدارة الوقت لدى المديرين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي)؟

1- الجنس: تبين من المقارنة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين الذكور والإناث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في استجاباتهم عن مستوى إدارة الوقت لدى

المديرين في محافظة العاصمة عمان وأن هذا الفرق كان لصالح الإناث حيث كان المتوسط الحسابي لهن (3.42) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمعلمين الذكور الذي يبلغ (3.31).

ويمكن أن يعزى السبب في ذلك إلى أن المعلمات الإناث أكثر مقدرة على تقييم المديرات من المعلمين الذكور في تقييم مديرهم. وربما يعود السبب أيضا إلى التزام المعلمات بشكل أكبر من التزام المعلمين في عملهم. وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى كون أن المديرات أكثر صرامة مع المعلمات من المديرين الذكور مع المعلمين فالمعلمات يحذرن من العقوبات التي قد توجه إليهن بسبب نقلهم من مكان العمل أو فقدانهم له فهنّ يتوجسن عن معرفة المديرات لاستجابتهن على الاستبانة المعدة.

اختلفت هذه النتيجة عن النتيجة التي توصل إليها عداربة (2006) إذ توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور كما أنها اختلفت عن دراسة العضايلة (2004) التي لم تجد أي فرق ذي دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في إدارة الوقت وكذلك دراسة الخلايلة (2004) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في إدارة الوقت.

2- **الخبرة:** توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الخبرة، إذ كانت المتوسطات الحسابية متقاربة للفئات الثلاث للخبرة ويمكن أن يعزى السبب في ذلك إلى كون أفراد العينة يلاحظون الأداء نفسه للمديرين والمديرات في إدارة الوقت بغض النظر عن خبرتهم كما يمكن أن يكون السبب في ذلك يعود إلى عدم تأثر رأي المعلمين بعامل الخبرة لأنهم يلاحظون الواقع.

واختلفت هذه النتيجة عما توصل إليه جابر (2001) من أن استجابات أفراد العينة من ذوي الخبرة الطويلة كانوا أعلى من الفئات الأخرى الأقل خبرة إلا أن نتائج هذه الدراسة اتفقت

مع كثير من الدراسات التي لم تجد فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لعامل الخبرة مثل دراسات بيدس (1995) والراسبي (1999) والخلايلة (2004).

3- المؤهل العلمي: توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تعزى لتغير المؤهل العلمي ويمكن أن يعزى ذلك إلى واقعية تقييم المعلمين لمديريهم في إدارة الوقت، إذ لا يتأثر هذا التقييم بالمؤهل العلمي كما أنه يمكن أن يعزى إلى الارتداد الإحصائي حيث تكون استجابات أفراد العينة تعود إلى كونهم يميلون إلى الاستجابات الوسطية لكونهم لا يستطيعون تحديد إدارة الوقت من قبل مديريهم.

تختلف هذه النتيجة عن النتيجة التي توصل إليها العضايلة (2004) الذي وجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولكنها اتفقت مع النتائج لدراسات الخلايلة (2006) والروسان (2010) وبشير (2011).

ثانياً: التوصيات

1. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى إدارة الوقت من قبل مديري المدارس الثانوية والأساسية الخاصة والحكومية كان بدرجة متوسطة مما يعني ضرورة رفع هذا المستوى إلى درجة مرتفعة إذ لابد من إشراك المديرين في دورات تدريبية لتوعيتهم بأهمية إدارة الوقت وكيفية ذلك. وحثهم على تنظيم مفكرة الوقت، وتوزيعها على المهمات المختلفة وترتيبها حسب أولوياتها.
2. بينت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية أفضل في إدارة الوقت من مديري المدارس الأساسية مما يتطلب مزيداً من العناية بمديري المدارس الأساسية ليكونوا بمستوى أفضل في إدارة الوقت. وذلك عن طريق عمل دليل يوضح إدارة الوقت وتنظيم دورات تدريبية لهم.
3. بينت النتائج أن إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية كان أفضل من إدارة الوقت لدى مديري المدارس الخاصة مما يعني ضرورة وضع إجراءات محددة لمديري المدارس الخاصة تساعدهم على التمكن من إدارة الوقت بصورة لا تقل عن إدارته لدى مديري المدارس الحكومية كوضع تعليمات أو توجيهات أو اشتراط إدخالهم في دورات تدريبية.
4. أوضحت النتائج أن إدارة الوقت من قبل مديرات المدارس كان أفضل من إدارته لدى المديرين الذكور مما يتطلب إجراء دراسات لمعرفة الأسباب والاهتمام بمديري المدارس بشكل أفضل.
5. كانت الدراسة الحالية دراسة وصفية مسحية لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية والأساسية في القطاعين الحكومي والخاص ولم تعالج هذه الدراسة أسباب الفروق بين المتغيرات ولذلك توصي الباحثة بإجراء دراسات أخرى بمنهجية ثانية كالمنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة علاقة إدارة الوقت بمتغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي والضغوط التنظيمية والشفافية الإدارية وغيرها من المتغيرات.

قائمة المصادر والمراجع

- المراجع العربية

أبو شيخة، نادر احمد (2009). **مدخل إلى إدارة الوقت.** ط1، عمان: دار المسيرة.

أبو شيخة، نادر احمد (1991). **إدارة الوقت،** ط1، عمان: دار مجدلاوي.

أبو النصر، مدحت (2012). **إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات.** ط1، القاهرة: مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الاسطل، أميمة عبد الخالق عبد القادر(2009). **فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

البرادعى، بسيوني محمد (2004). **مهارات إدارة وتنظيم الوقت.** ط1، هيلوبوليس، مصر الجديدة: ايتراك للنشر والتوزيع.

بشير، مادلين عاطف عبد القادر(2011). **مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وسبل الحد منها،** (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

بيتل، ليستر آر (1999). **إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت.** ترجمة: محمد نجار، ط1، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.

بيدس، هالة حسني (1995). **إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

تيمب، دايل (1991). **إدارة الوقت**، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، ط1، الرياض: المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.

جابر، نسرين حمد احمد(2001). **اثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة غزة على انجازهم الإداري**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس: فلسطين.

الجرجاوي، زياد ونشوان، جميل، (2004)، عوامل هدر الوقت المدرسي بوكالة الغوث الدولية بغزة، **المؤتمر التربوي الأول**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

حجي، احمد إسماعيل (2000). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، القاهرة: مصر، دار الفكر العربي.

حسن، محمد عبد الغني، (1995)، **مهارات إدارة الوقت**، ط2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة: مصر.

الخطيب، احمد (1993). **المشرف التربوي وإدارة الوقت**، ورقة عمل، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.

الخطيب، عبير فوزي، (2009)، **إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الخلايلة، زياد محمود محمد (2004). **إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم**، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

خليل، نبيل، (1996)، فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام، **دراسات تربوية واجتماعية**، (2)، (3)، ص287.

الدباغ، ماجدة سعيد (1995). **درجة استخدام إستراتيجيات إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية التابعة لمديرية تربية عمان الكبرى الأولى وأثرها على مستويات الضغط النفسي،** (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

دوجلاس، ميريل ودوجلاس، دونا (2008). **الطريق الفعال لإدارة الوقت والنفس والمال،** ترجمة خالد العمري، ط1، القاهرة، مصر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.

الراسبي، محمد (1999). **إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، صلالة، عُمان.

رضا، أكرم، (2000)، **إدارة الذات: دليل الشباب إلى النجاح،** القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

الروسان، فريدة احمد فالح (2010). **فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

سعادة، جودت احمد (2011). **تدريس مهارات التفكير،** ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

سعادة، جودت احمد والصباغ، سميلة احمد (2013). **مهارات عقلية،** عمان:دار الثقافة للنشر والتوزيع.

سلامة، سهيل فهد، (1988)، **إدارة الوقت، منهج تطور للنجاح،** المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.

شتات، منى (2007). **مدى فعالية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الأساسية والثانوية بمحافظة شمال غزة،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشراري، عبدالله بن محمد بن رخوان (2004). **إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الصرايرة، خالد احمد (2010). "**العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية**"، ط1، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (2006). **إدارة الوقت،** الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الطروانة، حسين احمد ومبسلط، مانيا مؤيد (2012) **إدارة الوقت** "**مهارات المدراء والموظفين باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفعالية**"، ط1، عمان: الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبد القادر، (2001)، **الإدارة المدرسية الحديثة،** عمان: الأردن، دار الشروق.

عبد العال عنتر محمد احمد (2009). فعالية إدارة الوقت لدى طلاب كلية المعلمين بحائل بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالتحصيل، **مجلة علوم إنسانية،** (6) ، (40)، ص112–ص144، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر.

عبدالله، شوقي، (2006). **إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية،** عمان: الأردن، دار المشرق الثقافي.

عبوي، زيد منير (2006). **إدارة الوقت في الإدارة،** ط1، عمان: الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

عداربة، محمود محمد يحيى (2006). **إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية،** (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة بير زيت: الضفة الغربية.

عربيات، بشير محمد، (2001). واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، **مجلة دراسات العلوم التربوية**،(28) ،(1)، ص15−ص34.

العضايلة، عدنان عبد السلام (2004). **إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

القعيد، إبراهيم أحمد، (2001)، **العادات العشر للشخصية الناجحة**، الرياض: المملكة العربية السعودية، دار المعرفة للتنمية البشرية.

العلاق، بشير (2009). **أساسيات إدارة الوقت**، عمان: الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى (2005). **إدارة الوقت: النظرية والتطبيق**، ط1، عمان: الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع.

الغامدي، محمد احمد محمد (2008). **إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، معيض سعيد (1990). **إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

فرح، ياسر احمد (2008). **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المدهون، محمد إبراهيم (2004). **مهارات إدارة الوقت**، معهد التنمية البشرية، غزة: مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب.

ماكينزي، اليك، (2000)، **مصيدة الوقت**، ط1، الرياض: السعودية، مكتبة جرير.

مصطفى، يوسف، (2005). **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**، ط1، القاهرة: مصر، دار اللغة العربية.

هدية، سعيد علي عوض (2006). "**إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة عسير التعليمية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، عسير: المملكة العربية السعودية.

الهواري، سيد (1988). **المدير الفعال**، ط3، القاهرة: مصر، مكتبة عين شمس.

هوكهايزر، روبرت إم، (2001). **إدارة الوقت**، ترجمة عبد الكريم العقيل، ط1، الرياض: السعودية، مكتبة جرير.

هيجان، عبد الرحمن (1998). **ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، الرياض، معهد الإدارة العامة.

- المراجع الأجنبية:

Hafiner, A. & Stock, A. (2010). Time management training and perceived control of time at work, ***The Journal of Psychology,*** Vol.144, Iss. 5.

Bartlett, James E., Kotrlik, Joe W., and Higgins, Chadwick c. (2001). Organizational research: Determining Appropriate sample size in survey research, ***Information Technology, Learning and Performance Journal***, vol.19, No.1,Spring, p.43.

Amato, C. Pierro, A., Chirambolo, A. & Pica, G. (2014). Regulatory modes and Time management: How locomotors and assessors plan and perceive time, ***International Journal of Psychology,*** vol.49, no.3, pp.192-199.

Wu, D. & Passerini, K. (2013). Uncovering Knowledge-based time management practices lmplications for project management, ***International Journal of Managing Project in Business***,vol.6,Iss.2,p.332-348.

Diaz, Myrna I. (1993). ***The Role of The Principal: Responsibilities, Time Constraints and Challenges***, Ed.D. University of Southern California, Los Angeles, Doheny Library, Jan.

Ebrahimi, H., Hosseinzadeh, R., Tefreshi, M. Z. and Hosseinzadeh, S. (2014) Time management behaviors of head nurses and staff nurses employed in Tehran social security hospitals, Iran in 2011, ***Iranian Journal of nursing and midwifery research***,vol.19.no 2.pp.193-198.

Edward, Steven Warren (1991).”***Time management and selected demographic factors of secondary school principals in Connecticut, as predictors of job satisfaction***”, DAI – A 52, No. 3, p. 754.

- المواقع الإلكترونية

- www.moe.gov.jo/files/report2013

الملحق (1)

استبانـة الدراسة بصيغتها الأولية

حضرة الأستاذ الدكتور .... المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "**مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين**" بغرض الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لخبرتكم وعلمكم الغزير، أرجو قراءة فقرات هذه الاستبانة وإبداء الرأي في مدى صلاحيتها ودقتها وتعديلها إن أمكن.

شاكرة لكم جهودكم الخيرة لخدمة العلم والبحث العلمي.

كل التقدير والاحترام لجهدكم الكريم

الباحثة نورا توفيق المهيرات
جامعة الشرق الأوسط
2014

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تحتاج إلى تعديل	التعديل المطلوب
1	يخصص وقتاً كافياً للتفكير وتوقع الأعمال في المستقبل القريب.				
2	يتابع مدى ملاءمة المبنى وتوفر عامل الأمان والسلامة فيه وفق جدول زمني محدد.				
3	يعرف ما يريد انجازه من مهام فنية وإدارية في الأسبوع القادم.				
4	يخصص وقتاً هادئاً للتفكير بالأمور الإدارية والفنية كلما احتاج إلى ذلك.				
5	يحرص على توفير كل متطلبات الأعمال المادية والبشرية اللازمة للعمل وفق برنامج محدد.				
6	يعمل على جمع الأنشطة والمهمات المتشابهة لتنفيذها في وقت واحد.				
7	يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد لبداية الدوام الرسمي.				
8	يغادر مكان العمل في الوقت المحدد وقت انتهاء الدوام الرسمي.				
9	لا يستثمر وقت العمل لخدمة مصالحه الذاتية.				
10	لا يستقبل أصدقاءه خلال ساعات العمل الرسمي.				
11	المكالمات الهاتفية لا تأخذ منه وقتا طويلا في العمل.				
12	لا يؤجل اتخاذ القرارات.				
13	لا يقوم بأداء بعض الأعمال الخاصة على حساب وقت العمل.				
14	يخصص بعضاً من وقته للتخطيط والتفكير في عمله يومياً.				
15	يعد قائمة عمل يومية ويرتبها حسب الأهمية ويعطيها الأولوية في الوقت.				
16	ينفق وقتاً كافياً في معالجة مشاكل الطلبة الأكاديمية والاجتماعية.				
17	يشرف المدير على نظافة الأبنية المدرسية يومياً.				
18	يعد التقارير المالية الفترية والميزانية وقت برنامج زمني محدد.				

التعديل المطلوب	تحتاج إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرات	الرقم
				ينظم زيارات صفية توجيهية للمعلمين في أوقات معينة.	19
				يعد الإحصائيات والتقارير اليومية في أوقات معينة.	20
				لا يترك مكتبه أثناء ساعات الدوام الرسمي.	21
				يزور الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقويمهم وفق برنامج زمني.	22
				يعمل على تنظيم برنامج اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات بين أفراد مجتمع الدراسة.	23
				يضع خطة يومية وأسبوعية وشهرية.	24
				يعد قائمة عمل يومية ويرتبها حسب أهميتها.	25
				لا يؤجل الأعمال المطلوب تنفيذها إلى موعد آخر.	26
				يحدد أهدافه بدقة ووضوح ويكتبها على شكل أولويات ويحدد مواعيد لتحقيقها.	27
				يرفض الإجابة على التلفون عندما يكون مشغولا في حديث مهم مع زميل في المكتب.	28
				يعتمد في اتخاذ القرارات على جمع المعلومات الكافية وفق زمن محدد.	29
				يحدد كل يوم وقتاً للتخطيط والتفكير في عمله.	30
				يقود اجتماعات مجلس المعلمين بفعالية وديمقراطية وفق جدول أعمال مبرمج زمنياً.	31
				يحرص على تدريب المعلمين وتنميتهم وتطويرهم وإعدادهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وفق برامج زمنية.	32
				يتابع سير التدريس وفق برنامج الدروس اليومي.	33
				تحديد موعد نهائي لانجاز الأعمال.	34
				يتابع المستوى التحصيلي للطلبة في الأسبوع الأخير في كل شهر.	35
				عدم ترك النشاط قبل الانتهاء منه والانشغال في غيره.	36

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تحتاج إلى تعديل	التعديل المطلوب
37	عدم القيام بالكثير من الأمور وانجازها في وقت واحد.				
38	عدم ترك المجال للعاملين الجلوس في المكتب دون ضوابط.				
39	الاحتفاظ بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد لتنظيم المواعيد اليومية.				
40	تفويض المدير المساعد للقيام ببعض الأعمال.				
41	وضع تاريخ محدد لانجاز الأعمال التي تفوض للمدير المساعد.				
42	ينجز المهام والواجبات الأكثر أهمية في بداية الدوام.				
43	ينفذ المهام اليومية حسب أولوياتها.				
44	يعد قائمة مكتوبة بالمهام الرئيسية لكل يوم وفق الأولوية.				
45	يبدأ بتنفيذ الخطط الإدارية مبكراً حتى يتمكن من انجازها في الوقت المحدد.				
46	يحاول أن ينجز كل عمل بشكل كامل ومتقن.				
47	يقوم بجدولة وقت الدوام الرسمي إلى فئات زمنية بحيث ينجز في كل فترة مهمة محددة.				
48	يحتفظ بسجل يومي مكتوب للنشاطات اليومية.				
49	يخصص جزءاً من وقت الدوام الرسمي اليومي للقاءات غير مبرمجة مع المراجعين.				
50	يخصص جزءاً من وقت الدوام المتفرغ فيه للعمل دون أن يقاطعني احد.				
51	يركز على انجاز مهمة واحدة في الوقت الواحد.				
52	يقوم بتفويض بعض المهمات للمساعد أو لأحد المعلمين.				
53	يحدد موعد نهائياً للقرارات التي يجب اتخاذها.				
54	لا يستقبل المكالمات الهاتفية خلال الاجتماعات أو اللقاءات مع الهيئة التدريسية.				
55	يقوم بإعداد جدول لزيارة المساعد والموظفين الإداريين في مكاتبهم.				

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تحتاج إلى تعديل	التعديل المطلوب
56	يقوم السكرتير بتحديد مواعيد المدير الرسمية.				
57	يضع حداً للوقت المخصص لمقابلة الزوار المفاجئين (غير المتوقعين).				
58	يتقيد تماماً ببنود جدول الأعمال للاجتماعات المخطط لها مسبقاً.				
59	يكلف السكرتير بتحويل الزوار غير المتوقعين (المفاجئين) إلى الموظفين الإداريين الآخرين.				
60	يحرص على بدء الاجتماعات وإنهائها في الوقت المخطط لها.				

ملحق(2)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص/الجامعة
1	أ.د. جودت المساعيد.	مناهج وطرق تدريس/جامعة الشرق الأوسط.
2	أ.د.عباس الشريفي.	إدارة وقيادة تربوية/ جامعة الشرق الأوسط.
3	أ.د.غازي خليفة.	مناهج وطرق تدريس/جامعة الشرق الأوسط.
4	أ.د.كمال دواني.	إدارة وقيادة تربوية/ جامعة الشرق الأوسط.
5	أ.د،محمود الحديدي.	مناهج وطرق تدريس/جامعة الشرق الأوسط.
6	د.عبد الحافظ سلامة.	تكنولوجيا التعليم/ جامعة الشرق الأوسط.
7	د. حمزة العساف.	تكنولوجيا التعليم/ جامعة الشرق الأوسط.
8	د.طايل الهويدي.	تربية خاصة/ جامعة الشرق الأوسط.
9	د.لينا محارمة.	تربية خاصة/ جامعة الشرق الأوسط.
10	د.ملك الناظر.	إدارة وقيادة تربوية/ جامعة الشرق الأوسط.

ملحق رقم (3)

استبانة الدراسة بصيغتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المعلم الفاضل والمعلمة الفاضلة ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "**مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين**". وذلك لغرض الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ولما كانت مشاركتكم في الإجابة عن هذه الاستبانة تعتبر مساهمة علمية حقيقة في تطوير العملية التربوية، لذا الرجاء التفضل باختيار الإجابة المناسبة بوضع علامة (√) في المكان الذي ترونه مناسباً أمام كل فقرة من فقرات هذه الاستبانة.

شاكرةً جهودكم العلمية القيمة وبذل وقتكم الثمين في تعبئة هذه الاستبانة مع خالص الشكر والتقدير.

الباحثة
نورا توفيــق المهيرات
كلية العلوم التربويـــة
جامعة الشرق الأوسط
2014

المعلومات الديموغرافية

الجنس: ☐ ذكر

☐ أنثى

السلطة المشرفة: ☐ حكومية

☐ خاصة

المرحلة الدراسية: ☐ أساسية

☐ ثانوية

المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس.

☐ دبلوم عالي.

☐ دراسات عليا.

الخبرة: ☐ أقل من خمس سنوات.

☐ من 5 – أقل من 10 سنوات.

☐ 10 سنوات فأكثر.

فقرات الاستبانة

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يخصص وقتاً كافياً للتفكير في الأعمال التي تقع في المستقبل القريب.					
2	يحرص على توفير كل متطلبات الأعمال المادية والبشرية اللازمة للعمل وفق برنامج محدد.					
3	يعمل على جمع الأنشطة المتشابهة لتنفيذها في وقت واحد.					
4	يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد لبداية الدوام الرسمي.					
5	يغادر مكان العمل في الوقت المحدد وقت انتهاء الدوام الرسمي.					
6	يتجنب استثمار وقت العمل بعيداً عن خدمة مصالحه الذاتية.					
7	يتجنب استقبال الأصدقاء خلال ساعات العمل الرسمي.					
8	يتخذ القرارات في وقتها المحدد.					
9	يتجنب القيام بأداء بعض الأعمال الخاصة على حساب وقت العمل.					
10	يخصص بعضاً من وقته للتخطيط في عمله يومياً.					
11	ينفق وقتاً كافياً في معالجة مشكلات الطلبة الأكاديمية والاجتماعية.					
12	يشرف على نظافة الأبنية المدرسية يومياً.					
13	ينظم زيارات صفية توجيهية للمعلمين في أوقات معينة.					
14	يتواجد في مكتبه أثناء ساعات الدوام الرسمي.					
15	يرتب أهدافه زمنياً مراعياً أولوياتها.					
16	يضع خططاً يومية وأسبوعية وشهرية.					
17	يعد قائمة عمل يومية ويرتبها حسب أهميتها.					
18	ينفذ الأعمال المطلوبة في مواعيدها.					
19	يعتمد في اتخاذ القرارات على جمع المعلومات الكافية وفق زمن محدد.					
20	يقود اجتماعات مجلس المعلمين وفق جدول أعمال مبرمج زمنياً.					
21	يحدد موعداً نهائياً لانجاز الأعمال.					
22	يتابع سير التدريس وفق برنامج الدروس اليومي.					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
23	يحرص على تطوير المعلمين مهنياً وفق برامج زمنية محددة.					
24	يحتفظ بأجندة لتنظيم المواعيد اليومية.					
25	يفوض مساعد المدير للقيام ببعض الأعمال.					
26	ينجز المهمات الأكثر أهمية في بداية الدوام.					
27	يخصص جزءاً من وقت الدوام الرسمي اليومي للقاءات غير مبرمجة مع أولياء الأمور.					
28	يبدأ بتنفيذ الخطط الإدارية مبكراً حتى يتمكن من انجازها في الوقت المحدد.					
29	ينجز كل عمل بشكل كامل ومتقن حسب ما هو مجدول في خطته.					
30	ينفذ المهمات اليومية حسب أولوياتها.					
31	يقوم بجدولة وقت الدوام الرسمي إلى فئات زمنية بحيث ينجز في كل فترة مهمة محددة.					
32	يحتفظ بسجل يومي للأنشطة اليومية.					
33	يركز على إنجاز مهمة واحدة في الوقت الواحد.					
34	يفوض سكرتير المدرسة بتحديد مواعيد المدير الرسمية.					
35	يضع حداً للوقت المخصص لمقابلة الزوار المفاجئين(غير المتوقعين).					
36	يتقيد تماماً ببنود جدول الأعمال للاجتماعات المخطط لها مسبقاً.					
37	يحرص على بدء الاجتماعات وإنهائها في الوقت المخطط لها.					
38	يخصص وقتاً هادئاً للتفكير بالأمور الإدارية كلما احتاج إلى ذلك.					
39	يتجنب المكالمات الطويلة في العمل.					
40	يزور الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقويمهم وفق برنامج زمني.					

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د ر/خ/٤٣/ ٨٨٦
التاريخ: ١٤/٤/٢٠١٤

معالي وزير التربية والتعليم حفظه الله

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالبة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط **نورا توفيق المهيرات** تقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: **مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة وتطبيق أداة الدراسة في المدارس الخاصة والحكومية "المرحلة الأساسية والثانوية" في المديرية الثانية والخامسة ، وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة

أ.د. ماهر سليم



هاتف (00962 6) 4790222 فاكس (00962 6) 4129613 ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo

ملحق رقم (5)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير

المملكة الاردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير

الرقم :- ٩/٧/١/ ٣٣٠١
التاريخ :- ١٦/جمادى الاول ١٤٣٥
الموافق :- ١٦ نيسان ٢٠١٤

مديرو ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع :- تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

اشارة لكتاب جامعة الشرق الاوسط رقم د ر\خ\23\886 تاريخ 14\4\2014
ارجو العلم بان طالبة الماجستير(**نورا توفيق الميهرات**) ستقوم بتطبيق اداة الدراسة المرسومة "**مستوى ادارة الوقت لدى مديري المدارس في المحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين**" .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على ان لا يؤثر ذلك على مصلحة الطلبة وسير الدراسة .

مع الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية
الدكتور محمد مجاهد

نسخة\ مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة\ رئيس قسم التدريب والتاهيل ةالاشراف التربوي
نسخة\كاتب الاشراف
نسخة\الديوان

ملحق رقم (6)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة



بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربيـــة و التعليـــم

مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة / محافظة العاصمة

الرقـــم : ....

التاريـخ : ....

الموافق : ....

مديري المدارس (الحكومية) و مديراتها

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته ،

إشـــارة لكتاب جامعة الشرق الأوسط رقم د ر/خ/886/23 تاريخ 2014/4/14م
أرجو العلم بأن طالبة الماجستير / **نورا توفيق المهيرات**
ستقوم بتطبيق أداة الدراسة المرسومة بـــ :
" مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"
"
أرجو تسهيل مهمتها و تقديم المساعدة الممكنة لها ، **على أن لا يؤثر ذلك على مصلحة الطلبة و سير الدراسة .**

و اقبلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

د. سيف الجبالي
مدير الشؤون التعليمية والفنية

- نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية
- نسخة / رئيس قسم التدريب و التأهيل و الإشراف التربوي
- نسخة / كاتب الإشراف
- نسخة / الديوان

م.ج 4/16

هاتف : ٤٦٤٦٣٠٤ ، فاكس: ٤٦٣٧٨٤٤ ، ص.ب ٩٦١٢٥٢٠ المدينة الرياضية ، الموقع الالكتروني http://www.moe.gov.jo/dir/AMMAN2/index.htm

ملحق رقم (7)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم للتعليم الخاص



وزارة التربية والتعليم



الرقم ٧-١-٥٠١٨

التاريخ ١٦-٦-١٤٣٥

الموافق ١٦-٤-٢٠١٤

مديري ومديرات المدارس الخاصة

الموضوع / تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأشير لكتاب جامعة الشرق الأوسط رقـــــم د ر/خ/ ٢٣ /٨٨٦ تاريـــخ ٢٠١٤/٤/١٤ تقوم الطالبة / نورا توفيق المهيرات ، من طلبة برنامج الماجستير بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

" مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.".

وتحتاج الطالبة إلى تطبيق أداة دراستها في جميع المدارس (المرحلة الأساسية والثانوية) في المديرية الثانية والخامسة .

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة أن لا يؤثر ذلك على مصلحة الطلبة وسير الدراسة.

واقبلوا الاحترام

مدير إدارة التعليم الخاص

مدير مديرية المؤسسات التعليمية الخاصة

انتصار توفيق العدوان

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف:٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس:٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب:١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo